

أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين

في هيئة تنشيط السياحة الأردنية

-دراسة حالة-

The Effect of Functional Empowerment on the Creativity Behaviour of the Employees in the Jordan Tourism Board

-Case Study-

إعداد الطالب

عمر جهاد عبدالرحيم محمدية

إشراف

د.عبدالله جميل أبو سلمى

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني/2016

تفويض

أنا **عمر جهاد عبدالرحيم محمدية** أفوّض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنيّة بالأبحاث والدراسات العلميّة عند طلبها

الاسم: عمر جهاد عبدالرحيم محمدية

التاريخ: 2016/1/13

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: " **أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية**"

وأجيزت بتاريخ: 2016/01/13

أعضاء لجنة المناقشة:

1. د. عبدالله أبو سلمى/ مشرفاً / جامعة الشرق الأوسط / التوقيع: ____________
2. أ.د. كامل المغربي / رئيساً / جامعة الشرق الأوسط / التوقيع: ____________
3. أ.د. نعمه الخفاجي/ ممتحناً خارجياً / جامعة عمان العربية / التوقيع: ____________

الشُكر والتقدير

الحمدلله جلت قدرته على إتمام نعمته علي بالتوفيق وإتمام دراستي، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وخاتم الأنبياء محمد بن عبدالله عليه الصلاة والسلام.

أتقدم بجزيل شكري وعظيم تقديري الى الدكتور الفاضل عبدالله أبو سلمى، المشرف على الرسالة، لما بذلة من جهد أثناء إعداد هذة الدراسة خطوة بخطوة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير الى أعضاء لجنة المناقشة لما قدموه من دعم للباحث.

كما يسرني أن أقدم شكري وإعتزازي لأعضاء مجتمع الدراسة لما أبدوه من إستعداد ومرونة أسهمت في إتمام هذه الدراسة.

وبالختام، فأني أتوجه الى الله سبحانه وتعالى، أن يمن عليهم جميعاً بالصحه والعافية والسلام الدائمة مع التوفيق والنجاح في الحياة.

الإهداء

إلى ... أبي و أمي

إلى ...أخواتي وإخواني

إلى ... روح خالتي شمعة دربي لتحقيق حلمها وحلم أولادها وزوجها الغالي

الى... أصدقائي وزملائي بالعمل

الى... كل من قدم لي مساعدة

شكراً جميعاً

أهدي إليهم هذا الجهد العلمي المتواضع

عمر جهاد عبدالرحيم محمدية

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية

إعداد الطالب

عمر جهاد محمدية

إشراف

د.عبدالله جميل أبو سلمى

الملخص

هدفت هذه الدراسة تحديد أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتطوير إستبانه شملت (38) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وتم توزيع (65) إستبانة، وبلغ عدد الإستبانات الصالحة للتحليل (61) بما يشكل نسبة (93.5%) من إجمالي الإستبانات الموزعة، في ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات بإستخدام برنامج الحُزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية والإنسانية (SPSS)، هذا وكان من بين أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

1. إن مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحية، والمشاركة في إتخاذ القرار، والتحفيز الذاتي، وبيئة العمل وبناء الثقة) لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية كان مستواه مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد بصورة مجتمعه ما قيمته (3.54)، والإنحراف المعياري (1.10).
2. أخذ مستوى السلوك الإبداعي في هيئة تنشيط السياحة الأردنية كان مستواه مرتفعاً.

3. كان مستوى تأثير التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة (تفويض الصلاحية، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتحفيز الذاتي، وبيئة العمل، وبناء الثقة) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية إيجابياً.

وقدمت الدراسة التوصيات الآتيه:

1. إعتماد التمكين الوظيفي أسلوباً إدارياً في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، وذلك لتعميق الوعي بهذا الجانب، نظراً لأهميته في توجيه السلوك الإبداعي للعاملين نحو الإبداع والتعزيز التنظيمي.

2. الحاجه الى إهتمام الإدارة العليا في هيئة تنشيط السياحة الأردنية بالعاملين المبدعين ذوي الأفكار الخلاقة بدعمهم مادياً وإعتبارياً.

- الكلمات المفتاحية:

1. التمكين الوظيفي.
2. السلوك الإبداعي.
3. هيئة تنشيط السياحة.

The Effect of Functional Empowerment on the Innovation Behaviours of the Employees in the Jordan Tourism Board

Prepared by

Omar Jehad Mohamadeya

Supervisor

Dr. Abdala Abu- Salma

Abstract

This study aims to investigating The Effect of Functional Empowerment on the Innovation Behaviours of the Employees in the Jordan Tourism Board.

In order to achieve the study objectives, the researcher developed a questionnaire included (38) paragraph to gather preliminary data from the study sample, were distributed (65) questionnaire, the number of valid questionnaires for analysis (61), and the response rate is (93.5%). SPSS program was used to analyze the collected data and test study hypotheses. In addition, many other statistical analysis tools were used like Simple and Multiple Linear Regression.

1. The level of functional empowerment its various dimensions (the delegation of authority, participation in decision-making, self-motivation, work environment, build confidence) among workers in the Jordan Tourism Board was High level, where the arithmetic average of these dimensions are combined value (3.54) and standard deviation (1.10).

2. The Innovation Behaviors in the Tourism Board level also took the High level, reaching the arithmetic mean of all the paragraphs worth (3.60) and standard deviation (1.07)

3. The impact of functional empowerment dimensions at different level (delegation of authority, participation in decision-making, self-motivation, work environment, confidence-building) on the Innovation behavior among workers in the Jordan Tourism Board was positive, Where that functional empowerment dimensions explain collectively worth (79%) of the variance in Innovation behavior.

In the light of the findings, the present study proposed a number of recommendations:

1. Adopt functional empowerment approach and philosophy for the management of the Tourism Promotion Authority in Jordan, so as to raise awareness of this aspect, because of its importance in guiding the behavior of employees towards Innovation and enhance organizational performance.

2. The possibility of benefiting from the measure functional empowerment and behavior creative tools for workers to design training programs contribute to spreading the knowledge of senior leadership in the Jordan Tourism Board and motivate them by focusing on the dimensions of the delegation of authority and confidence-building in order to ensure the application and level of development of Innovation behavior among workers. The study made the following recommendations:

1. Adopt functional empowerment approach administratively in the Jordan Tourism Board, so as to raise awareness of this aspect, because of its importance in guiding the creative behavior of employees towards creativity and organizational strengthening.

2. The need to the attention of senior management in the Jordan Tourism Board employee's creators with creative ideas to support them financially and legal entity.

- Key Words:

1. Functional Empowerment.

2. Innovation Behaviours

3. Jordan Tourism Board

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1-1) المقدمة

(2-1) مشكلة الدراسة وأسئلتها

(3-1) أهمية الدراسة

(4-1) أهداف الدراسة

(5-1) فرضيات الدراسة

(6-1) حدود الدراسة

(7-1) محددات الدراسة

(8-1) إنموذج الدراسة

(9-1) التعريفات الإجرائيه لمتغيرات الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

(1-1) المقدمة

تعد المنظمات أداة حيوية وهامة في المجتمعات الإنسانية المعاصرة ويشكل العنصر البشري فيها حجر الزاوية من خلال أنماط التفاعلات المختلفة التي يفرزها والتي نستطيع من خلالها الحكم على مدى فاعلية تلك المنظمات، وفي ظل سعيها لمواكبة النمو والتطور كان لابد لها من الإستجابة إلى تطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة التي تعزز من قدرة العنصر البشري في تحصيل المعرفة والمهارة والإحتراف الإداري الذي يمكنه من تحقيق أهداف المنظمة وإتاحة الفرصة له في إظهار قدراته وأفكاره الإبداعية في مجال وظيفته. وعلية فالتمكين الوظيفي أحد الأساليب الإدارية الحديثة الذي يمكن الموظف من ممارسة السلطه الكاملة وتحمل مسؤوليات وظيفته، بالإضافة إلى ذلك يعتبر أحد اللبنات الأساسية التي تقوم عليها إستراتيجية المنظمة لمواجهة التحديات والتطورات المختلفة (الرميحي، 2011).

تتبنى المنظمات مفهوم التمكين الوظيفي الذي يعتمد بالأساس على الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين من خلال تحفيز وإشراك العاملين في إتخاذ القرار وبناء العلاقات وقنوات الإتصال، بالإضافة إلى تجاوز الحدود التنظيمية بين الإدارة والعاملين، بحيث يتم وضعهم في مركز تحمل مسؤولية قراراتهم و المشاركة في إتخاذ القرار مع الإدارة العليا، وعليه فقد أدركت إدارة المنظمات الرائده أن العنصر البشري في المنظمة هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز(الرميحي، 2011).

والتمكين الوظيفي هو أحد مقومات نجاح المنظمات وتميزها عن بعضها البعض كونه يعد القوة المحركة لأنماط السلوك المختلفة لدى العاملين حيث يمده بالطاقة التي تعمل على زيادة إستثارته ليسلك سلوك باتجاه معين وبغرض تحقيق هدف المنظمة نحو زيادة الإنتاجية والتميز سيما في مرحلة ظهور المنظمات الذكية (Smart Organization) وذلك في عصر العولمة والتنافسية. إن ما يثير الفرد ويحركه هو إشباع رغباته وحاجاته التي يمكن أن يكون التمكين الوظيفي هو المحرك الأساس لها والذي بالتالي ينعكس إيجابيا على السلوك الوظيفي لديه، وهذا بدوره ينعكس على الرضا والإنتاجية لهؤلاء الأفراد العاملين، وفي المحصلة على نجاح المنظمة وقدرتها على الإستمرار والتطور والإبداع (التميمي، 2004).

إن دراسة العلاقة بين التمكين الوظيفي والسلوك الإبداعي ينطلق من العلاقة التبادلية بين العاملين والإدارة، حيث أن نظرة العاملين للمنظمة على أنهما مرتبطين بها كنسق تنظيمي واحد ناتج من سلوكيات الإدارة مع العاملين وتفاعلهم مع الإدارة وهذه العلاقة تتمثل في فتح مجال التمكين في معظم مستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة ومشاركة العاملين لها في عملية إتخاذ القرار، وفي المحصلة فإن إزدياد تمكين الإدارة للعاملين يزيد من ولاء العاملين لها، وبالتالي يشجعهم على تنشيط سلوكياتهم الإبداعيه بالعمل وكل ذلك يؤثر إيجابيا على فاعلية المنظمة (السجاري، 2012).

ولكي تتمكن المنظمات من العبور باتجاه المستقبل، لابد لها أن تنهج السلوك الإبداعي، والذي يعد متطلباً إجبارياً لتلك المنظمات التي تنشد التميز بالأداء، والسلوك الإبداعي المطلوب هو التصرف الذي يمارسة الأفراد في مكان العمل بإعتبارها سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، ومن الممكن أن يكون هذا السلوك إبداعاً عندما يمارس العاملين لأول مرة في المنظمة. ولدراسة التمكين الوظيفي

وأثره في السلوك الإبداعي أهميه خاصة في القطاعات المشتركة، حيث أن التمكين الوظيفي يعمل على تنشيط السلوك وإثارته وتوجيهه وإستمراره لتحقيق أهداف المنظمة في ظل التحولات العالمية الجديدة المتمثله بالعولمة وثورة المعلومات والإتصالات (الحوامدة، والمعايطة، 2005).

فإن هذه الدراسة جاءت لفحص وتحليل أثر بين التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية, بهدف وضع الإستراتيجيات المناسبة التي تعمل على تعديل أبعاد التمكين الوظيفي وإستغلالها وتوظيفها بالشكل المناسب وزيادة نشاط العاملين بشكل أفضل من أجل تحقيق أهداف هذه المؤسسات الأمر الذي ينعكس إيجاباً على السلوك والإبداع. قد لا يستطيع الباحث الإحاطة الشاملة بالموضوع برمته، وفي محاولة أوليه حيث أن هنالك ندرة في دراسة المتغيرين التمكين الوظيفي والسلوك الإبداعي.

(1-2) مشكلة الدراسة

يقوم المسؤولون في هيئة تنشيط السياحة الأردنية بدور واضح ومميز في تحسين فاعلية الأداء وتطويره من خلال تأثيرهم بإتجاهات وسلوكيات الموظفين، لذلك لابد من التركيز على تنمية السلوكيات الإبداعية لهؤلاء العاملين، لأنهم يعتبرون إحدى اللبنات الأساسية في سبيل تحقيق التطوير والتغيير المنشود في تلك المؤسسات التي يعملون بها.

وعلى الرغم من سعي الحكومات الأردنية المتعاقبة لإعداد وتهيئة المناخ التنظيمي الذي يحفز العاملين على تطوير أدائهم في منظمات الاعمال المختلفة ومنها تلك الموجودة في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، وذلك من خلال إيجاد البرامج التدريبية والنوعية ، وإستخدام التكنولوجيا ذات الكفاءة العالية

، بالإضافة إلى إدخال بعض المفاهيم الإدارية الحديثة كالتمكين الوظيفي بوصفه أسلوباً إدارياً فعالاً لتطوير أداء الموظفين، وبالتالي تحقيق التميز في تلك االمنظمات، إلا أن الباحث لمس من خلال ملاحظاته الشخصية وتحليله للدراسات السابقة التي اجريت في هذا المجال بأن هنالك فجوة بين الجانب النظري والتطبيق العملي لمثل هذا المفهوم في المنظمات بإختلاف أنواعها ومنها هيئة تنشيط السياحة الأردنية، وهذا بدوره ينعكس على تطلعات الدولة والواقع المؤسسي.

يعتقد الباحث إن المشكلة تكمن في ضعف التمكين الوظيفي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، والذي من شأنه أن يضعف من تطوير أساليب وإجراءات العمل التي تعمل على تنمية السلوكيات الإبداعيه لديهم.

وعليه فإنه يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما مستوى التمكين الوظيفي للعاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية؟
2. ما مستوى ممارسة العاملين للسلوك الإبداعي في هيئة تنشيط السياحة الأردنية؟

(1-3) أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بالأساس التعرف إلى مفهوم التمكين الوظيفي، وأبعاده، ومستواه، ومعوقاته، وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، كما تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعريف بأبعاد التمكين الوظيفي في هيئة تنشيط السياحة الأردنية.
2. التعريف بالسلوك الإبداعي في هيئة تنشيط السياحة الأردنية.

3. تحليل أثر التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية.

4. تقديم التوصيات العملية بناءً على نتائج الدراسة لمتخذي القرار والتي من شأنها دعم السلوك الإبداعي من خلال تفعيل دور التمكين الوظيفي للعاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية.

(1-4) أهمية الدراسة

1. الحاجه لتحقيق ربط المباشر بين التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة والسلوك الإبداعي للعاملين لدى هيئة تنشيط السياحة الأردنية، حيث يعد السلوك الإبداعي دعامه أساسية لنجاح تلك المنظمات التي تبحث عن الريادة والتميز.

2. إجراء و تحليل أهمية التمكين الوظيفي وإبراز دوره في دعم السلوك الإبداعي للعاملين، سيما أن البحوث الأجنبية أثبتت نجاعة هذا الأسلوب مما يستدعي من المنظمات بإختلاف أنواعها تطبيق هذا الإسلوب مع مراعاة الظروف البيئية المحيطة.

3. تقديم توصيات تهتم بإحتضان السلوك الإبداعي عند العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، بدلالة نتائج الإحصاء الوصفي التحليلي.

(5-1) فرضيات الدراسة

يمكن صياغة الفرضيات الصفرية الآتية :

الفرضية الرئيسة: لا يوجد أثر للتمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحيات، والمشاركة في إتخاذ القرار، والتحفيز الذاتي، وبيئة العمل، وبناء الثقة) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، ويمكن إشتقاق الفرضيات الفرعية على النحو الآتي:

1. الفرضيه الفرعية الأولى: لا يوجد أثر لبعد (تفويض الصلاحية) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

2. الفرضيه الفرعية الثانية: لا يوجد أثر لبعد (المشاركة في إتخاذ القرار) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

3. الفرضيه الفرعية االثالثة: لا يوجد أثر لبعد (التحفيز الذاتي) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

4. الفرضيه الفرعية االرابعة: لا يوجد أثر لبعد (بيئة العمل) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

5. الفرضيه الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر لبعد (بناء الثقة) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

(7−1) حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في تناولها لأثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة وشملت الحدود التالية:

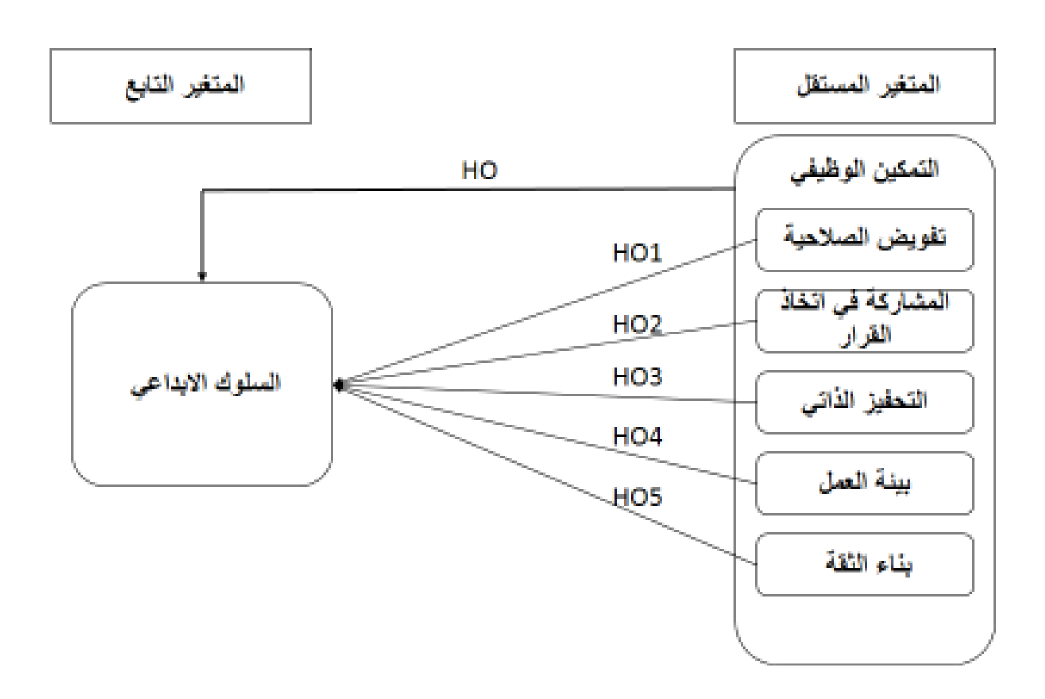
1. **حدود بشرية:** وتتمثل بإجراء مسح شامل للعاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية.
2. **حدود زمانية:** طبقت الدراسة الميدانية في شهري تشرين الأول وتشرين الثاني لعام الدراسي 2015\2016.
3. **الحدود جغرافية:** أجريت الدراسة لدى هيئة تنشيط السياحة الأردنية، وهي هيئة مختلطة (حكومية وخاصة) في العاصمة عمان.
4. **حدود نظرية:** إقتصرت هذه الدراسة على تحديد أثر التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحية، والمشاركة في إتخاذ القرار، والتحفيز الذاتي، وبيئة العمل، وبناء الثقة) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية. تتحدد نتائج الدراسة بدرجة صدق أداة الدراسة وثباتها، وبدرجة موضوعية استجابة المبحوثين من أفراد عينة الدراسة وأمانتهم العلمية، وإن تعميم النتائج لا تتم إلا على المجتمع الذي سحبت منه عينة الدراسة، والمجتمعات المماثلة.

(1-8) محددات الدراسة

- قلة الدراسات التي تناولت موضوع التمكين الوظيفي وأثره في السلوك الإبداعي لدى المنظمات المختلفة على حد علم الباحث، حيث أن معظم الدراسات التي رجع إليها الباحث درست كل موضوع على إنفراد، لذا وجد من الصعب الوصول إلى دراسات سابقة تربط المتغير المستقل والتابع مع بعضهما البعض.
- تتحدد نتائج الدراسة بدرجة صدق أداة الدراسة وثباتها، وبدرجة موضوعية استجابة المبحوثين من أفراد عينة الدراسة وأمانتهم العلمية، وإن تعميم النتائج لا تتم إلا على المجتمع الذي سحبت منه عينة الدراسة، والمجتمعات المماثلة.

(1−6) إنموذج الدراسة

إن المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة هي أبعاد التمكين الوظيفي وتشمل(تفويض السلطة، والمشاركة في إتخاذ القرار، والتحفيز الذاتي، وبيئة العمل ، وبناء الثقة)، أما المتغير التابع فهو السلوك الابداعي.



ألشكل رقم (1)

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على دراسات سابقة

المتغير المستقل: الرويلي، 2013، الرميحي، 2011

المتغير التابع: Scott and Reoinaid 1994

(1-9) التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

- **التمكين الوظيفي:** هو منح العاملين داخل هيئة تنشيط السياحة الأردنية حرية واسعه في العمل الوظيفي من خلال توسيع نطاق تفويض السلطة وزيادة المشاركة في إتخاذ القرار، والتحفيز الذاتي، والتأكيد عل أهمية بيئة العمل، وبناء الثقة بين الإدارة والعاملين، مما يشجع السلوك الإبداعي عندهم، وتم قياسها بأبعاد الآتية:
- **تفويض الصلاحية:** هي درجة تنازل الرئيس عن جزء من صلاحيته ومنحها للعاملين لأداء المهام المناطه بهم، وتم قياسها بالفقرات (1-5) من الإستبانه.
- **المشاركة في إتخاذ القرار:** تعبر عن مدى مشاركة الموظفين في عملية إتخاذ القرارات في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، وكذلك مشاركتهم في تحمل المسؤوليات لحل المشكلات، وتم قياسها بالفقرات (6-10) من الإستبانه.
- **التحفيز الذاتي:** يمثل درجة الشعور الإيجابي لدى الموظف بأن هيئة تنشيط السياحة الأردنية تقوم بتشجيعه على تحمل المسؤولية الشخصية، بالإضافة إلى تقدير جهوده في العمل ومساعدته على الإحساس بالإنجاز، وتم قياسها بالفقرات (11-15) من الإستبانه.
- **بيئة العمل:** يقصد بها الجو العام داخل هيئة تنشيط السياحة الأردنية بحيث يشمل رصد كافة الإجراءات داخلها من حيث الأداء، القدرة على الإستمرار والمنافسة، بالإضافة إلى الإهتمام بعناصر البيئة الداخلية والخارجية والعمل، وتم قياسها بالفقرات (16-20) من الإستبانه.

- **بناء الثقة:** هي الشعور الإيجابي المتبادل بين الإدارة والعاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، ويعبر عن مستوى الفرد وإستعدادة في الإعتماد على تصرفات الأخرين ومدى ثقته بقدرته وإبداعه، وتم قياسها بالفقرات (21–26) من الإستبانه.
- **السلوك الإبداعي:** يشير إلى السلوك المُميز الذي ينتهجه العامل في مكان العمل، والذي يأتي كنتيجة لمجموعة القرارت التي يتخذها، والتي تبدأ بإدراك وتحليل الموقف القائم ثم جمع المعلومات، وتقييم البدائل المتاحة، وإختيار البديل الأنسب من بينها، ثم إعتماد أو تبني سلوك معين وليس أن يوصل السلوك الإبداعي إلى نتائج جديدة بل هو مرحلة لابد أن تسبق الإبداع، وتم قياسها بالفقرات (27–38) من الإستبانه.

الفصل الثانـي

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2−1) المقدمة

(2−2) التمكين الوظيفي

(2−3) السلوك الإبداعي

(2−4) نبذة عن هيئة تنشيط السياحة الأردنية

(2−4) الدراسات السابقة باللغة العربية واللغة الأجنبية

(2−5) ما تتميّز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2−1) المقدمة

يتناول الإطار النظري المتغيرين الرئيسين للدراسة وهما التمكين الوظيفي والسلوك الإبداعي، حيث يعتبر التمكين الوظيفي من مقومات النجاح وتميز المنظمات عن بعضها البعض، والذي يقوم على أساس الثقه المتبادلة بين الإدارة والعاملين، وتحفيز العاملين بمشاركتهم في إتخاذ القرار، و تحسين الإتصالات، وتعزيز الإنتماء ويقصد تحمل العاملين المسؤولية. وللتمكين الوظيفي مستلزمات من أهمها إيجاد المناخ التنظيمي الملائم والذي يحقق بيئه مناسبة، بالإضافة للسلوك الإبداعي الذي يوجد بينه وبين التمكين علاقة إرتباطية تساعد في إحداث التغيير والتطوير التنظيمي وبالتالي التميز والريادة.

(2−2) التمكين الوظيفي

يتضمن تحديد مفهوم التمكين، وأهدافه، وعلاقاته، وخصائصه، وأشكاله، وأبعاده، وتصنيفاته، ومستوياته، وتأثيره على المنظمة والعاملين، وإستراتيجاته،والخطوات الأساسية وكما يأتي:

(2−2−1) مفهوم التمكين

يعد مصطلح التمكين من المصطلحات الحديثة في علم الادارة التي حظيت باهتمام المنظمات والمدراء وهو يعبر عن عملية اعطاء الافراد سلطة اوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم ، ومن خلال تشجيعهم لإتخاذ القرار بمعناه الواسع. لذا فإن هذا المنظور يشير الى

المشاركة بين العاملين والادارة العليا في أربعة عناصر أساسية هي (المعلومات عن المنظمة، والمعرفة التي تساعد العاملين على فهم اعمالهم والمساهمة في الاداء الكلي للمنظمة، بالاضافة الى المكافآت التي تحدد على أساس اداء المنظمة، وأخيراً إتخاذ القرارات التي تؤثر في اداء وإتجاه المنظمة (الخاجة، 2006).

لذا برز اداء المنظمات بهذا المفهوم بما له من أثر فعال على تحسين الأداء والرضا الوظيفي. وإهتمامه بشكل رئيسي على إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في إتخاذ القرار وكسر الحدود الادارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين(العتيبي، 2005).

(2-2-2) أهداف التمكين

يهدف تمكين العاملين لجعل المنظمة أكثر قدرة على الإستجابة لبيئة المتغيرات وأكثر تقديراً لدعم الإبتكار، كذلك يتيح للعماله المُمكنه لتصبح أكثر قدرة على تبني أفكاراً مبتكره، والتخلي عن الطرق التقليدية للإتصال بالمنظمة، كما إنها أكثر قدرة على إيجاد القيادات في المنظمة (عارف، 2004).

كما ويهدف التمكين الوظيفي إلى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الإندماج الوظيفي المرتفع. كما أنه يساعد العاملين على المساهمه والمشاركة في إتخاذ القرارات، بالإضافه على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال، أضف الى ذلك يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم. (Bowen and Lawler, 1995)

(2-2-3) العلاقه بين التمكين والمفاهيم الادارية المختلفة

يوجد العديد من المفاهيم ذات الصله القريبة من مفهوم التمكين، الا أن هنالك خلافات عديدة بينها، ومن هذه المفاهيم:

1- **التمكين والتفويض:** التفويض هو تخويل جزء من الصلاحيات الى المرؤوسين لتسهيل عملية التنفيذ، لذلك فإن تفويض السلطة لا يلغي مسؤولية المفوض عن النتيجة النهائية، كذلك فإن التفويض عملية مؤقته تنتهي بإنتهاء المهمه التي تم التفويض من أجلها(العمري، 2006).

ويتمثل الإتفاق بين التمكين والتفويض في الأوجه التالية:

- الهدف من كل منهما:

حيث يهدفان للمشاركة في إتخاذ القرارات وإطلاق القدرات الخلاقة الإبتكارية للموظفين، بالإضافه الى تحقيق المزيد من الرضا الوظيفي للعاملين والحد من تكلفة التمكين من خلال الحد من المسؤوليات الإدارية غير الضرورية.

- يشتركان في إستمرار تحمل الرؤساء للمسؤولية وفي تقديم النصح والارشاد والدعم والتاييد للمرؤوسين ومساعدتهم على تحسين مهاراتهم وقدراتهم.
- من حيث الأساس الذي يقوم عليه: وهو أن الأفراد أقرب للمشكلة، فإنهم الأقدر على حلها وكذلك عدم تركيز إتخاذ القرارات في المنظمة في المستوى الاعلى (خطاب، 2006).

أما أوجه الإختلاف بين التمكين والتفويض يكون في الأمور التالية:

- يعتبر التمكين مفهوم أوسع وأشمل من التفويض، فهو أكثر من مجرد تفويض، فهو أساس وجوهر الإبتكار والدافعية الذاتية.
- التفويض وسيله لتحقيق التمكين داخل المنظمة.
- التمكين يرتبط بمشاعر العاملين كما أنه ليس عملية مؤقته وإنما هو إدراك دائم لمجموعه من الأبعاد التي تسعى المنظمة بشكل مستمر لتحقيقها.

2- **التمكين واللامركزية:** اللامركزية تعرف بانها عملية تفويض سلطة صنع القرار الى أسفل في سلسلة الأوامر وهي بذلك مفهوم اوسع من التفويض، كما ان التمكين مفهوم اشمل واعم من اللامركزية والتفويض ، باعتباره تفويض المسؤوليات والمهام والواجبات والمعلومات للمرؤوسين (ثابت، 2010).

3- **التمكين والمشاركة:** تعتبر مشاركة العاملين من الموضوعات الرئيسة التي تساهم في تحسين جودة القرارات والحل من مقاومة المنفذين كذلك تمنح للمرؤوسين الرؤيه الشامله للمنظمة واهدافها، وتعمل على زيادة الفهم المتبادل بين اعضاء المنظمة وكذلك تساعد في تنمية مهارات المرؤوسين الإدارية وخلق صف ثاني لمتخذي القرارات، كما تعمل على اضفاء الواقعية على القرار الجماعي وتقريب وجهات النظر بين الرؤساء والمرؤوسين (حافظ، 2006).

4- **التمكين والسلطة والقوة:** السُلطة لها الحق في إصدار الأوامر للآخرين، وهي تنبع من المركز الوظيفي للفرد، أما القوة فهو القدرة على التأثير في الآخرين ليتصرفوا في طرق معينة، بينما التمكين يتضمن حق ممارسه العاملين قدر من حرية التصرف خلال عملية تقديم الخدمة ومشاركة المعلومات

التي لها صله بالعائد الذي يعود على المنظمة، والمعرفة التي تمكن العاملين من الفهم والمشاركة (عبيد، 2003).

(2-2-4) خصائص التمكين

التمكين حالة ذهنية تحتاج الى وقت لتطبيقها، ويأخذ عدة أشكال ويتحقق في عدة وسائل من أهمها تفويض السُلطة وتحفيز العاملين وتصميم الوظائف بطريقة تجعلهم قادرين على الإبداع والإبتكار، كذلك التمكين يركز على العلاقات الأُفقية بدلاً من الرأسية، ويقوم على أساس فرق العمل المُداره ذاتياً، ويركز على فكرة الإلتزام الداخلي لدى العاملين مما يساهم في توليد الطاقه البشرية وإعمال العقل البشري والإبداع ، كما أن التمكين يرتبط بتوافق الثقه المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، ويحقق زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم، ويركز على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات، بالإضافه لذلك يستهدف إستغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد إستغلالاً كاملاً، وأيضاً يجعل الأفراد أقل إعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم ويعطيهم السُلطات الكافية في مجال خدمة العميل، وأخيراً يجعل الأفراد مسؤولين عن نتائج أعمالهم وقراراتهم (دكروري، 2010).

(2-2-5) أشكال التمكين

إن عملية تمكين العاملين تظهر في أشكال عديدة: (أندراوس، ومعايعة، 2008)

- التمكين الرسمي الذي يستند الى قوانين وسياسات وممارسات المؤسسة.
- التمكين غير الرسمي الذي يشتمل على فعاليات غير مخطط لها مثل تقديم فكرة أو مقترح للمشرف.

- التمكين الطوعي الذي لايستند الى أُسس مؤسسية.
- التمكين المباشر والذي يظهر عندما يؤثر العاملون بشكل مباشر في عملية صنع القرارات.
- التمكين التمثيلي ويظهر عندما يقوم بعض العاملين بتمثيل زملائهم في بعض المجالس والهيئات كما هو الحال في عملية التحديد المشترك للقرارات.

(2-2-6) أبعاد التمكين

- التحفيز: إن برنامج التمكين سيفقد الأرضية عندما لا توفر المنظمة المكافآت المناسبه، وبرنامج التمكين يتطلب نظام عوائد مختلف، تلك العوائد المستندة إلى الأداء بدلاً من العمل، إذ أنه عندما تربط العوائد بالأداء تؤدي إلى زيادة دافعية العاملين نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة، حيث يمكن أن يتم ذلك عن طريق ربط مكاسبهم بنجاح المنظمة (Spreitzer & Mishra, 1999) كذلك يمكن أن يحصل العاملون المبدعون ذوو الكفاءة على مكافآت تأخذ صور المشاركة بالأرباح، أو المشاركة بالأسهم (Bowen & Lawer, 1995).
- وضوح الغرض : ويشمل تعريف العاملين بالخطة العامة للمنظمة، وتعريف العاملين بما هو مطلوب ومتوقع منهم القيام به، توضيح وبدقه مهام ومسؤوليات كل فرد بالمنظمة، بالاضافه الى وضع النظم والاجراءات التي تكفل تحقيق اهداف المنظمة، وأخيراً رؤية ورسالة وأهداف المنظمة للعاملين بشفافية. (المغربي، 2007)
- الأخلاقيات: وهي تشمل الثقة المتبادلة بين الادارة والعاملين، ومرونة الأنظمة والسياسات، وتقدير إنجازات العاملين وجهودهم من قبل القاده الإداريين، تقدير الإختلافات الفردية بين العاملين في

المنظمة والممارسات ومراعاتها عند توزيع المهام والأعمال عليهم، توفير بيئة في المنظمة تتمتع بروح عاليه، ومساعدة العاملين في الادارة لحل مشكلاتهم (المغربي، 2007).

- العداله والإنصاف: من أهم مؤشرات هذا المحدد هو تصحيح وضع الموظف ليصبح راضياً عن وضعه، بالإضافة لمتابعة الأحداث التي تجري بالمنظمة، وكذلك ثقة العاملين في القرارات المتخذة في المنظمة، ناهيك عن شعوره بالإنصاف (وادي، 2007).
- العمل الجماعي: هو مجموعة من العاملين الذين يسلكون نظام متكامل ومترابط ولديهم هدف مشترك، ويتصف العمل الجماعي بشكل عام بالتالي: تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق، والمشاركة والدفاع عن أعضاء الجماعة، واتجاهات فريق العمل الايجابية نحو المنظمة والعمل، تتمتع أعضاء الفريق بدافعيه عاليه للاداء، والقيام بالرقابة الذاتية والتطوير (الصيرفي، 2003).
- المشاركة: تعني إشراك القائد للعاملين في صنع القرارات عن طريق التشاور وتبادل الآراء حول المشكلات التي تعترضهم ومناقشتها وتقديم الإقتراحات بشأنها وإختيار البديل الأفضل (الحوامدة، والمعايطة، 2007).
- تفويض الصلاحية: تعددت التعريفات الخاصة بموضوع التفويض في علم الإدارة، حيث يعرف بأنه العملية التي يقوم من خلالها المدير بإعطاء جزءٍ من عمله للمرؤوسين الذين يعملون تحت رئاسته بعد تدريبهم التدريب الملائم مع منحهم الصلاحيات المناسبة لإنجاز هذه الأعمال مع ضرورة أن يكونوا مسؤولين عن إتمام هذه الأعمال بنجاح ويحاسبون على النتائج. (المطيري، 2007)

- بيئة العمل: ويقصد بها مجموعة الخصائص الداخلية للمنظمة والتي تنعكس على العاملين، بالإضافة الى مفاهيم إدراكية شخصية يحملها العاملون عن الحقائق التنظيمية وتنعكس في نمط الإدارة، نمط الاشراف، نظام المكافاه، وأسلوب إتخاذ القرار وغيرها.(مريزيق، 2009)
- الإختيار: وهو يُعني درجة الحريه التي يتمتع بها الفرد في إختيار طرق تنفيذ عمله، ويتقارب هذا البعد مع العديد من المفاهيم الإدارية الأخرى مثل المشاركة، الحكم الذاتي، والسيطرة الذاتية، وكلها مفاهيم لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي والاداء ودافعية الافراد للإنجاز. (المسدي، 2003)
- معنى العمل: وهو يشير الى قيمة الهدف من العمل إستناداً الى معايير الفرد الذاتية، وهناك عوامل خارجية هامه لها تأثير قوي على الشعور بمعنى العمل مثل أن يتمكن العامل من تنمية قدراته من خلال العمل، وأن يحصل على مجموعه من المزايا والأجور الكافية لرفاهيته وقيام العامل بإختيار العمل بمحض إرادته وأن يستطيع ممارسة مهام عمله بإستقلال وحريه. (حسن، 2008)
- التوجيه الذاتي: إن من أهم أسباب عملية تطبيق التمكين العاملين هي إختيار عاملين لديهم قدر من القدرات والخبرات والمهارات والمعرفه عن طريق مشاركة المعلومات التي تؤدي الى بناء الثقه بين الإدارة والأفراد وتجعلهم على معرفه بالأحداث والتغيرات المحيطه بهم ووضع المنظمة. (الخاجه، 2006)
- التأثير: وهو يعني إدراك الفرد وإعتقاده بأن له تأثير على القرارات التي يتم إتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة والمتعلقه بمهام عمله، وهذا يأتي من كون الفرد له القدره على التغيير في

شوؤن هامه تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، مما يؤدي الى زيادة الدافعية الداخلية لدى الفرد والنابعه من الوظيفه ذاتها. (المسدي، 2003)

- فرق العمل: ان العاملين الممكنين يجب أن يشعروا بأن يعملون في وحداتهم معاً وبشكل جماعي من اجل حل مشاكل العمل، ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على تقديم التوجيهات والتشجيع والدعم لأعضاء الفريق لمعالجة أي صعوبات تواجههم، ويجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات متنوعة، ويلتزم بتحقيق هدف مشترك بالإضافه للتمتع بمستوى عالٍ من السلطة في إتخاذ القرارات التنفيذية (المعاني، وأخو رشيده، 2004).
- التدريب: يتطلب تمكين العاملين توفير تدريب مستمر لتعلم المهارات الجديدة مثل مهارات التفويض، وإتخاذ القرار، وحل الصراع، ومهارات القيادة، حيث أن الجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفه وبناء المهارات والقدرات ليس فقط لاداء أعمالهم ولكن أيضاً لتعلم مهارات وإقتصاديات المنظمات الكبيرة. (Spreitzer,2007)

(2-2-7) تصنيفات التمكين

يصنف التمكين الى خمسة أنواع: (أندراوس، ومعايعه، 2008)

1- المشاركة بالمعلومات: ويتم ذلك من خلال الإتصالات من أعلى الى أسفل حتى يستطيع العامل في الإدارة الدنيا من فهم عملية إتخاذ القرار، مما يجعلهم يناقشون ويعبرون عن آراءهم بحريه من خلال ذلك.

2- حل المشكلات من أسفل الى أعلى: حيث أن العاملين في المستويات الدنيا هم أعلى في مشكلات التنظيم مثل حاجات العملاء، كما يجب أن يتصرفوا ويتخذوا قرارات لحل المشكلات.

3- إستقلالية المهام: ويتم ذلك من خلال تشكيل فرق ذاتية تكون الرقابة عليها معتدلة، ويعملون على تنفيذ المهام المناطة بهم بنوع من الإستقلالية من خلال الهيكل التنظيمي، في حين أن الإدارة العليا هي المسؤولة عن رسم السياسات الاستراتيجية.

4- تكوين الإتجاهات: وهذا البعد ينظر الى التمكين من الجانب النفسي ويتم عن طريق تزويد العاملين بخلق سلوك جدي يتلاءم مع التغيير.

5- الإدارة الذاتية: المقصود به توزيع العمل بين الإدارة والعاملين وهذا يعني تدخل العاملين في عملية إتخاذ القرار وأن توضع التعليمات وتنفذ من قبل الأكثريه.

(2-2-8) مستويات التمكين

حدد (Pastor) خمسة مستويات يمكن للفريق والإدارة تطبيقها وهي (العبيدين، 2004):

المستوى الاول: يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق بها الا أن الشائع هو أن المدراء يضعون القرارات دون علم الفريق.

المستوى الثاني: بهذا المستوى يقوم المدير بسؤال الفريق حول أي إقتراحات وبموجب هذه الإقتراحات يضع القرارات ويعلم الفريق بها.

المستوى الثالث: يتم في هذا المستوى حلقة مناقشة بين المدير والفريق بشكل مفصل وتتشكل من مجموعة الإقتراحات ومداخلاتهم التي قد يأخذ بها المدير أو لا يأخذ بها ثم يقرر ويعلم الفريق بقراراته النهائيه.

المستوى الرابع: بهذا المستوى يستمر بناء العلاقات ويكون هناك تعاون بين المدير والفريق ثم تقر القرارات بشكل نهائي بين المدير والفريق.

المستوى الخامس: يمارس العاملون الإدارة الذاتية من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة بصنع واتخاذ القرار.

(2-2-9) أثر تمكين العاملين على كل من الموظف والمنظمة

إن عملية التمكين يمكن تصويرها على شكل معادلة ذات طرفين هما إدارة المنظمة والموظف:

نجاح عملية التمكين = إدارة ممكنة + موظف قابل للتمكين

(عريقات، 2009).

أولاً: أثر تمكين العاملين على الموظف

يحقق التمكين نتائج بأغلبها نتائج إيجابية للموظف المناسب وتتلاءم مع مفهوم التمكين وهناك العديد من المزايا التي تنجم عن تمكين الموظفين منها (ملحم، 2009):

– **تحقيق الإنتماء:** حيث يساهم التمكين بزيادة الإنتماء الداخلي للموظف وكذلك إنتمائه للمهام التي يقوم بها، اضف الى ذلك إنتمائه للمؤسسة ولفريق العمل الذي ينتمي اليه.

- **المشاركة الفاعلة:** يساهم تمكين العاملين في رفع مستوى مشاركتهم حيث أن المشاركة الناجمة عن التمكين تتميز بمستوى عالٍ من الفعالية الهادفة.
- **إكتساب المعرفه والمهاره:** إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توفير المعرفة والمهارة والقدرة لدى الموظف وتتحقق ذلك من خلال التنمية والتدريب.
- **المحافظة على الموظف من قبل المنظمة:** إن المنظمات الناجحة هي تلك التي لا تفرط بموظفيها الممكنين بسهولة وزيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءته وقدراته يحتم عليها زيادة التمسك به والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة.
- **شعور الموظف بمعنى الوظيفة:** الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل أكبر من غيره سيما عندما يستشعر سيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودورة بالتأثير على النتائج ويشعر بأنه عنصر مهم له دوره وله مساهمته التي تصب في مصلحته ويرى الأمور بنظرة شامله، كذلك يرى ما يقوم به حلقه ضمن حلقات أخرى تصب جميعها في أهداف مشتركه فيتغير معنى العمل بالنسبه له من معنى محدود الى معنى شامل.
- **تحقيق الرضا الوظيفي:** هو إحد المزايا المتحققة من نتائج التمكين حيث أن الشعور بحرية التصرف والمشاركة والإستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي الى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.

ثانياً: أثر تمكين العاملين على المنظمة

من أهم الآثار المترتبة على تمكين العاملين على المنظمة الآتي (المغربي، 2005):

1. زيادة ولاء العاملين بالمنظمة وذلك من خلال شعور العامل بالتمكين والتصرف بالعمل.

2. تحسين إنتاجية العامل كماً ونوعاً.

3. مساعدة المنظمة ببرامج التطوير والتجديد: حيث أن الموظف المتمكن أكثر رغبه في التغيير وأقل مقاومه له.

4. تحقيق نتائج اداء جيدة من حيث جودة الاداء والربحية والحصة السوقية وسمعة المنظمة، بالإضافة الى تحقيق مؤشرات مالية جيدة.

5. تحسين العلاقة بين العاملين من خلال مفهوم التسويق الداخلي الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين العاملين فيما بينهم وبشكل يؤدي الى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل.

6. يعمل على تنمية طريقة تفكير المدراء وتطوير قدراتهم الابداعيه.

ثالثاً: أثر تمكين العاملين على إتخاذ القرارات

التمكين يوفر إتخاذ القرارات المناسبه التي تستجيب لمطالب العملاء حيث يوفر ثلاثة مطالب أساسية وهي:

1. الجودة: أي جودة القرار وفق مطالب العميل بحيث يكفل تحقيق حاجاته ويتم ذلك وفق المعايير التي يتم الاتفاق عليها بالمنظمة.

2. القبول: أي القبول العملي للقرار بسبب أنه يلبي إحتياجاته.

3. توقيت القرار: اي يتم اتخاذ القرار بسرعة دون الحاجة الى استشارة الادارة وهذا ما يطمح اليه العميل بمعنى انه ليس هناك استرخاء في عملية اتخاذ القرار (المدهون، 1999).

(2-2-10) إستراتيجية التمكين

هناك عدة آراء مختلفة حول إستراتيجية التمكين وهي (الدوري، وعلي، 2009):

الرأي الأول (الكاريزمي): إن التمكين عملية تبدأ من المستويات العليا، حيث تقوم الإدارة بتفويض السلطة للعاملين وشرح رؤية ورسالة المنظمة لهم ثم تحديد الأنظمة والقوانين والمسؤوليات بما يتناسب مع أهداف المنظمة.

الرأي الثاني (الأسلوب العضوي): ينظر الى التمكين على أنه عملية مخاطرة وبناء فرق عمل، بالإضافه الى تشجيع التعاون والثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، والسماح بقبول أخطاء العاملين ويطلق على هذه الإستراتيجية الأسلوب العضوي.

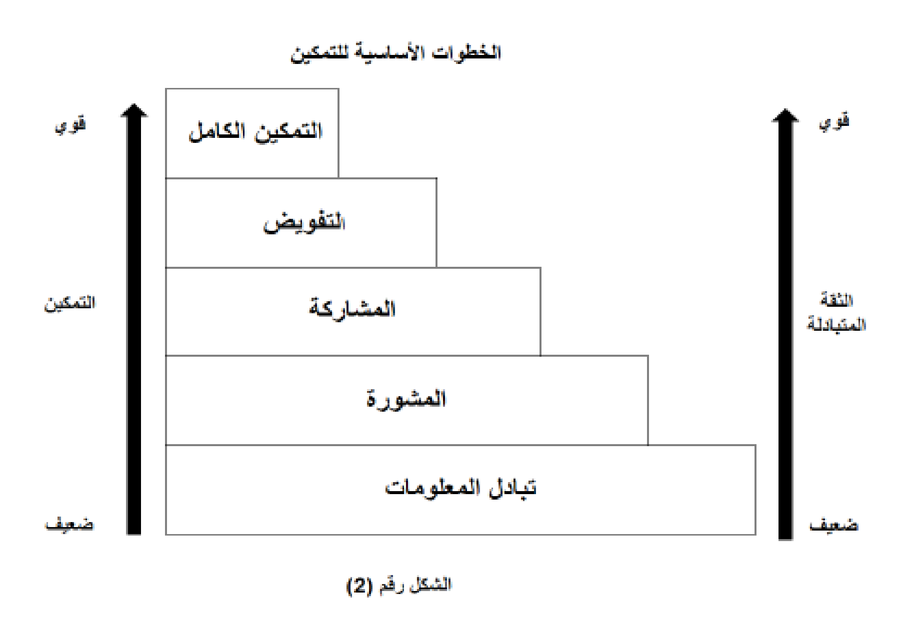
الرأي الثالث (الأسلوب الدائري أو الفريق): بهذا الرأي يتم دمج الأسلوبين معاً ويقوم على المشاركة بين الإدارة والعاملين بكافة المستويات الإدارية أو على مستوى المنظمة ويسمى الأسلوب الدائري أو الفريق.

(2-2-11) الخطوات الأساسية للتمكين

يبين الشكل الخطوات الأساسية للتمكين وهذة الخطوات ربما تؤخذ على المستوى الفردي او على مستوى الجماعة او على مستوى المنظمة، وافضل طريقة هي سير العملية خطوة بخطوة حيث تبدأ

بتبادل المعلومات ثم تصعد الى الاشارة وتليها المشاركة، ثم التفويض، اخيرا التمكين الكامل، والمجموعات المشاركة يجب ان تكتسب الخبرة في كل خطوة تمر بها المجموعة، وفي كل مرحلة يتم تقييم مدى الاخلاص والثقة بين المديرين، حيث ان التمكين يتطلب مستوى عالٍ من الالتزام والثقة المتبادلة بين الادارة والعاملين.

الخطوات الأساسية للتمكين



الشكل رقم (2)

المصدر :(أفندي،2003،ص42)

(2-3) السلوك الإبداعي

حتى تستطيع المنظمات ان تحقق أداء متميز ينبغي ان تنتهج سلوكاً إبداعياً يساعدها على إحراز النجاح والاستمرار والتطور، تم تحديد مفهوم الإبداع وسلوكه، والعوامل المؤثره فيه، ومتطلباته، ومستوياته ومراحله، وعناصره، وخصائصه، وإستراتيجياته كأساس لفهم علاقته مع التمكين الوظيفي.

(2-3-1) مفهوم السلوك الإبداعي

هو السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسة الفرد أو الجماعة في مكان العمل وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات وسلع جديدة، الا أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسة الفرد لأول مره في المنظمة (السالم، 1999).

ويمكن قياس السلوك الإبداعي من العناصر التالية:

1. القدرة على التغيير: ويعبر عن متابعة الفرد للافكار الجديدة وتطويرها، بالإضافه للدخول في مجالات غير تخصصية، والقدرة على التغيير والإنتقال من مستوى لآخر، بالإضافه للتكيف مع التغير الذي يحدث في العمل.

2. العصف الذهني: يعد العصف الذهني من خلال البحث عن كل ما هو جديد، وتقديم مقترحات وأفكار جديده يمكن تطبيقها على أرض الواقع، وقد يتم تشجيع ودعم هذة المقترحات والأفكار إذا كانت على صواب ولها منفعه ومتفق عليها براي الأغلبية.

3. حل المشكلات: ويظهر مدى قدرة الفرد على تقديم حلول إبداعية للمشكلات التي يمر بها ، وإتخاذ القرارات المناسبة لحل هذه المشكلات في الوقت المناسب، أضف لذلك محاولة توقع المشكلات التي قد تحدث ومحاولة تجنبها وإيجاد الحلول المناسبة لها حتى وإن كان هنالك ندره بالمعلومات (السالم ،1999).

(2-3-2) مفهوم الإبداع

يعرف الإبداع على أنه ولادة شيء جديد غير مألوف أو حتى النظر الى الظواهر و الأشياء بأساليب جديدة (القريوتي، 2000)، يعرف الإبداع ايضاً على انه تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة او تمت استعارتها من خارج المنظمة لتطبيقها (المبيضين، والطراونة،2011)، والبعض عرفة على انه "التطور المنتظم والتطبيق العملي لفكرة جديده" (kreitner, & kinichia, 2003).

(2-3-3) العلاقه بين الإبداع والسلوك الإبداعي

الإبداع هو تقديم شيء جديد سوأ كان سلعة أم خدمة تقدمها أو تتبناها المنظمة لأول مرة، أما السلوك الإبداعي فهو التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو مجموعة من الأفراد في موقع العمل حيث أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسة الفرد لأول مرة في المنظمة (الحوامده، والمعايطة، 2005).

(2-3-3) العوامل المؤثره على السلوك الإبداعي (السجاري،2012)

1. الخصائص الفردية

إن وجود السلوك الإبداعي لدى المنظمة من عدمه يتوقف على العاملين أنفسهم، بمعنى يعتمد بالدرجة الأولى على الأفراد لا على المنظمات فالمبدع يتصف بقدرته على رؤية الأشياء بمنظور مختلف عن غيره.

2. خصائص المناخ التنظيمي

إن توافر القدرات الإبداعية من الأمور الهامة، لكن ظهورها الى حيز الوجود يتطلب بيئة مناسبه لنموها وتطورها، وهذه البيئة تمثل المناخ التنظيمي (البيئة الداخلية) ومن أهم هذه العوامل في البيئة الداخلية مرونة التنظيم التي تعني قدرة التنظيم على الإستجابة والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، بالإضافة الى طبيعة العمل، حيث أثبتت الدراسات أن درجة التحدي التي توفرها وظيفة الفرد أمامه تلعب دوراً واضحاً في التأثير على مستويات الإبداع لديه على الا تفوق درجة التحدي إمكانيات الفرد وقدراته مما يؤثر عليه سلباً، كذلك أهمية الإنجاز حيث تؤكد المنظمات على الإنتاج والإنتاجية كأساس للمكافآة المادية والمعنوية.

3. خصائص جماعات العمل

إن الجماعه شديدة التنوع تنتج حلول أفضل، وأن الحل المبدع للجماعة يتطلب أن يتكون من أفراد لهم شخصيات مختلفة، كذلك أن الجماعه المتماسكة أكثر إستعداداً وتماسكاً من الجماعه غير المتماسكة، كذلك أن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميل للإبداع من تلك الجماعة التي لا يوجد لديها إنسجام، أضف الى ذلك أن الجماعة حديثة التكوين تميل الى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة، وأخيراً إن السلوك الإبداعي يزداد مع إزدياد عدد أعضاء الجماعه حيث تتوسع. بناء على ذلك يتضح للباحث دور الجماعة في إثراء ورفع جودة الأفكار الجديدة المطروحه من خلال تبادل المعلومات والأفكار، خاصةً أن آراء الجماعة وتصوراتهم تسهم بصورة واضحة في توسيع دائرة الرؤية والخيال.

4. أنماط السلطة والقيادة

إن السُلطة لها نوعان المركزية واللامركزية، فالمركزية تعني تركيز السُلطة بين الرؤساء وهي تتسم بعدم المرونة والحد من الإبداع، أما اللآمركزية فهي تعني توزيع السُلطة مما يشجع على التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقه ويشجع على السلوك الإبداعي. (العميان، 2002)

من خلال العوامل السابقة يرى الباحث أن على المؤسسات القيام بدراسة مستمرة لمناخها التنظيمي من أجل ادخال التحسينات اللازمة لإجراء التطوير التنظيمي، وإستثمار الإبداعات الكامنة والممكنة من خلال إستخدام الإستراتيجيات المناسبة لتصل الى مستوى البيئة الإبداعية.

(2-3-4) متطلبات السلوك الإبداعي

يتطلب تنمية الإبداع الإداري مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي والتي تتمثل بالآتي:

1. الإنتماء والولاء التنظيمي: يعتد الإنتماء والولاء من أهم ركائز الإبداع الإداري، فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في والعمل وتتوافر عنده دوافع الإبداع أكثر من غيره.
2. إدراك العلاقات الإجتماعية والإقتصادية بين الموارد المتاحة وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.
3. إتباع المنهج العلمي: ويعد من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنباً للإسلوب العشوائي وأسلوب المحاوله والخطأ الذي يبدد الوقت والجهد والكلفة.

4. الإيمان بالرأي والرأي الآخر: حيث يسهم ذلك في المناخ التنظيمي القائم على المشاركة في إتخاذ القرارات والذي من شأنه تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس إيجاباً على أنماط العمل الإداري.

5. الإهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة: وهذا من شأنه يزيد من معدلات الولاء والإنتماء ويرفع من الروح المعنوية والرضا الوظيفي وبالتالي تظهر إبداعات العاملين في ظل المناخ التنظيمي الذي يشجع على ذلك.

6. الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر (إسحاق، 2012).

(2-3-5) مستويات الإبداع الإداري

يظهر الإبداع الإدراي في العديد من المستويات الإدارية ومنها:

1. الإبداع على المستوى الفردي: بحيث يكون لدى العاملين أفكار إبداعية خلاقة لتطوير العمل من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها مثل الذكاء والموهبة وأُخرى مكتسبة كحل المشكلات وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها.(الفياض، 1995)

2. الإبداع على مستوى الجماعات: وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه والتوصل إليه من قبل الجماعه إعتماداً على خاصية التداؤب، حيث أن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة والمساهمة في المساعدة لبعضهم البعض (الغزاوي، والنصير،2011).

3. الإبداع على مستوى المنظمات: فهناك منظمات تتميز بمستوى أدائها وعملها وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات مثالي لمنظمات أخرى، وحتى تصل المنظمات الى الإبداع لابد من توافر الإبداع الفردي والجماعي. (إسحاق، 2012)

(2-3-6) مراحل الإبداع

1- مرحلة الإعداد (Preparation)

حيث يتم من خلالها جمع المعلومات حول المشكلة مدار البحث.

2- مرحلة الإحتضان (Incubation)

وهي تلك المرحلة التي ينشغل بها الفرد في الأفكار والمعلومات التي جمعها الى حين إيجاد الحل.

3- مرحلة الإشراق (Illumination)

وفي هذه المرحلة يبرز الحل الذي يبحث عنه الفرد.

4- مرحلة التحقق (Verification)

في هذه المرحلة يستخدم الفرد جميع الوسائل المتاحه للتحقق من صحة الحل، ثم يبدأ بالتطبيق الفعلي للحل. (الحوامدة، والمعايطة، 2005)

(2-3-7) عناصر الإبداع

وهي تمثل المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها الإبداع الإداري وبتوافرها تكتمل العملية الإبداعية (المبيضين، والطراونة، 2011) وهي:

1. الإحساس بالمشكلة: أي تعريف المشكلة من جميع جوانبها حيث كلما أجهد الفرد نفسه بدراسة المشكلة زادت فرص التوصل الى أفكار جديدة.

2. وفرة الأفكار: من الضروري هنا أن لا يهمل المبتكر أي فكره تدخل رأسه أو يتشدد في قبولها ولتشجيع التفكير الخلاق يجب تنمية مناخ يساعد على ذلك، بالإضافة الى تشجيع الأفكار الجريئة ومحاولة إستكشاف وتشجيع وتقويم الأفراد الخلاقين، أضف الى ذلك تبني برنامج مستمر لتشجيع الإبداع.

3. المرونة: والمقصود بها النظر الى الأشياء بمنظور جديد غير مألوف و من أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وإثبات الذات عند الموظف.

4. الأصالة: والمقصود بها الإبتعاد عن طُرق التفكير التقليدية ليتم إستكشاف الأفكار الأصيلة.

5. التفكير الإبتكاري: هذا النوع من التفكير يترتب عليه تحول كبير في مسار المنظمة الأمر الذي يترتب معه إعادة ترتيب جميع الأوضاع ويصاحب ذلك زيادة بعض العناصر وإختفاء عناصر أُخرى وظهور عناصر جديدة مؤثرة في مسار المنظمة، وهذا النمط من التفكير غالباً ما يكون خيالياً، ويتصل التفكير الابتكاري بقدرة المنظمة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير والوسائل المناسبة للتعامل معها.

6. القدرة على التحليل: وهي تعني الكفاءة في تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر.

7. القدرة على الابداع والابتكار: وتعني الخروج على المألوف بالتعامل مع المشكلات والأنظمة والقوانين ، والرغبة بالتجديد أو التغيير المستمر.

(2-3-8) أنواع الإبداع

إن الإبداع على مستوى المنظمة يمكن تصنيفه الى نوعين أساسيين هما (حريم، 2004):

1. الإبداع المنظمي: يتضمن تغييرات في الهيكل التنظيمي، وتصميم الأعمال، وسياسات وإستراتيجيات جديدة، ونظم رقابه جديد وغيرها.

2. الإبداع الفني أو التقني: ويتضمن تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، وتغييرات في أساليب الإنتاج، وإدخال الحاسوب في العمل.

(2-3-9) خصائص الإبداع

من أهم خصائص الإبداع الآتي (فلاق، وبن نافله، 2011):

1. الإبداع هو عملية أو إجراء داخل المنظمة.
2. يجب أن يمثل الإبداع شيئاً جديداً بالنسبة للمجتمع حتى وإن لم يكن جديداً بالنسبة للأفراد الذين يقومون بإنجازه.
3. يجب أن يكون الإبداع شيئاً مقصوداً وليس عارضاً.
4. يجب أن يهدف الى تحقيق فائدة للمنظمه.
5. نجاح الإبداع يحتاج الى ثلاثة عناصر (قدرات علمية وتكنولوجية، وطلب السوق، وعون إقتصادي يتم من خلاله تحويل القدرات العلمية والتكنولوجية الى منتجات وخدمات تلبي طلب السوق).

(2−3−10) إستراتيجيات التفكير الإبداعي

تشير إستراتيجيات التفكير الإبداعي الى السياسات التنظيمية التي تصمم لترويج العملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة وتتمثل هذه الإستراتيجيات بالآتي (العميان، 2005):

1. التطوير التنظيمي: ويشير الى مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فعاليته.

2. التخصص الوظيفي: ويشير الى قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة، وتعتبر هذه الإستراتيجية من الإستراتيجيات الأكثر شيوعاً في مجال الإبداع التنظيمي.

3. الدورية: وتعني القدرة على إستخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة تهدف هذه الإستراتيجية الى إحداث التغيير في الإطار الوظيفي وزيادة الفاعلية من خلال البحث عن المعلومات أو نقل الأفراد وتصميم وحدات عمل.

(2−3−11) خصائص المنظمات المبدعة

يمكن التعرف على خصائص المنظمات المبدعة من خلال المؤشرات التالية (Zhao, 2005).

1. المنظمات المبدعة هي التي تستطيع البحث عن الفرص الإبداعية وتحاول إقتناصها.

2. المنظمات المبدعة هي التي تركز على الإبداع ضمن رؤيتها الإستراتيجية.

3. المنظمات المبدعة هي التي تطور خططاً فاعله للإبداع وتسعى الى تنفيذها.

4. المنظمات المبدعة هي التي تهتم بأنشطة البحث والتطوير وتعمل على تقييمها بإستمرار.

5. وتحتاج المنظمات المبدعة الى هياكل مرنة وبسيطة وتكون فيها الإتصالات بجهات متعدده وتتبنى تنظيم الفريق وتأخذ بمبدأ التمكين، وكذلك المنظمات المبدعة هي التي تركز على تنمية الموارد البشرية من خلال التدريب والتطوير والتحفيز، وهي التي تهتم بالعملاء وتعمل على تلبية رغباتهم والتركيز على جودة منتجاتها. (القاق، 2005).

(2−3−12) العلاقة بين التمكين الوظيفي والإبداع الإداري

إن السلوكيات الإبداعية تعمل على خلق شيء جديد أو مختلف، وهو سلوك يتجه نحو التغيير، ولذلك فإن تمكين العاملين يحفز الطاقات الإبداعية لديهم، وتوفير الإستقلالية للعاملين يجعلهم يشعرون بأنهم أقل تقييداً من الاخرين سيما فيما يخص الجوانب الفنية أو التقيد بقواعد العمل، كذلك بينت الدراسات بأن هنالك علاقة بين التمكين والمرونة لدى العاملين وهي تلك التي تسهم بشكل فعال في السلوك الإبداعي. كذلك أثبتت الدراسة التي قام بها (knight & Turvey ,2006) بأن الحرية في إتخاذ القرار والحرية من القيود التنظيمية وقيود العمل تعزز من الطاقة الإبداعيه لدى العاملين، كذلك أشارت بأن العاملين الأكثر إبداعاً هم اللذين يتولد لديهم نزعه أو يتوفر لديهم ميل نحو حب الإستطلاع كذلك هم الذين يتوجهون نحو التعلم ويتمتعون بمرونة إدراكية عالية ويرغبون في تحمل المخاطر، بالإضافه الى أنهم تتولد لديهم القدرة على مواجهة العقبات والتحديات.

أشارت دراسة كل من (جواد، وحسين، 2007) بأن التمكين يسمح للعاملين بإستثمار الفرص وتحمل مخاطر وإتخاذ الإجراءات التصحيحية دون الحاجة لموافقة الإدارة العليا، كذلك أكدت دراسة(Spreitzer & Atal, 1999) بأن التمكين يعتبر عاملاً حاسماً لزيادة رغبة العاملين بتحمل المخاطر من خلال تقديم الأفكار الجديدة، كذلك أشارت الى أن التمكين ضروري لإثارة وإدارة الإبداع في المنظمات حيث أن الجهود الإبداعية للعاملين تستمر بالرغم من إستمرار العوائق البيئية والتنظيمية وأن إتخاذ الحرية في عملية إتخاذ القرار يساهم في تحسين مستوى الطاقة الإبداعية لدى العاملين، كذلك بينت دراسة (kirkman, 2004) الى أن العاملين الممكنين أكثر قدرة على تفسير العمليات الضرورية لإنجاز العمل والبحث عن حلول إبداعيه لمشاكلات العمل.

مما سبق يجد الباحث بأن التمكين الوظيفي يرتبط بعلاقة مع كل من تحمل المخاطرة والمرونة والقدرة على الإقناع، بالإضافه الى إستخدام المنهجية العلمية للتفكير وحل المشاكل التي تمثل أبرز السلوكيات الإبداعية لدى العاملين.

(2–4) نبذة عن هيئة تنشيط السياحة الأردنية

تأسست هيئة تنشيط السياحة الأردنية في عام 1998 كهيئة عامة ذات استقلال إداري ومالي و بموجب نظام يهدف الى تولي وتوحيد عمليات الترويج والتسويق السياحي للمملكة، والعمل على خلق الطلب على المنتج السياحي الوطني، على اعتبار أن الترويج السياحي أصبح حاجه ماسة في ظل ازدياد حدة المنافسة بين الدول وتنامي الأهمية الاقتصادية لقطاع السياحة.

وتعد الهيئة مثالا ناجحاً للشراكة ما بين القطاعين العام والخاص، حيث يتم وضع السياسات العامة للهيئة من خلال مجلس الإدارة الذي يضم أعضاء دائمين ومنتخبين من القطاعين العام والخاص. مما يتيح الاستفادة من خبرات الطرفين في إدارة وتسيير أمور الهيئة بشكل كفوء وفعال.

وتستخدم الهيئة مجموعة من الاستراتيجيات بهدف وضع الاردن على الخارطة السياسية العالمية وذلك من خلال توظيف استراتيجيات التسويق لترويج الأردن سياحياً، حيث تم اعتماد الاستراتيجيات لعكس صورة الأردن كمنتج سياحي متطور من حيث الابعاد الحضارية والطبيعية والدينية.

رسالة هيئة تنشيط السياحة الاردنية

"قيادة عمليات تسويق وترويج الأردن سياحياً، وأبراز هويته المتميزة كوجهه سياحية ومقصد رئيسي للسائح في الأسواق العالمية".

رؤيا هيئة تنشيط السياحة الاردنية

"هيئة تنشيط السياحة الاردنية" مؤسسة رائدة، تهدف لتحقيق أعلى درجات التميّز وتعظيم دور القطاع السياحي في رفد الاقتصاد الأردني".

الأهداف الإستراتيجية لهيئة تنشيط السياحة الأردنية

- تطوير وتوسيع قنوات التوزيع للمنتج السياحي الأردني.
- تعزيز وتطوير آليات وأدوات الترويج للمنتج السياحي الأردني ليصبح متوافقاً مع احتياجات الأسواق المختلفة.
- تعزيز وبناء الشراكات مع كافة الاطراف داخل وخارج الأردن (http://ar.visitjordan.com).

(2-5) الدراسات السابقة

(2-5-1) الدراسات اللغة العربية عن التمكين الوظيفي

- دراسة الخاجة (2006)، بعنوان "**أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الإتحادية لدولة الإمارات العربية**".

هدفت الدراسة إلى قياس أثر المناخ التنظيمي السائد في أجهزة الحكومة الإتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة في تطبيق مفهوم التمكين كإستراتيجية وفلسفة حديثة لتطوير الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى تزويد متخذي القرار بنموذج لمناخ تنظيمي يتلائم تطبيقه في الأجهزة الحكومية لدولة الإمارات العربية المتحدة. وأعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى أن للمناخ التنظيمي تأثير كبير على تمكين العاملين، ومن أهم العوامل التي أسهمت في إحداث هذا التغيير هو (القيادة، والتدريب، وفرق العمل)، في حين لم يظهر أي أثر جوهري لكل من المتغيرات التالية (الإتصال، الهيكل التنظيمي، الحوافز).

- دراسة الربضي (2008)، بعنوان "**تمكين العاملين وأثره على الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن**".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين على الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة المستقلة في الأردن، بالإضافة إلى التعرف على مدى تأثير تمكين العاملين على الأداء المؤسسي بإختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين، حيث تكونت عينة الدراسة من(400 موظف) يعملون في(12) مؤسسة عامة في الأردن. وإستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وخلصت الدراسة إلى

بعض النتائج أهمها: تمتاز المؤسسات العامة عينة الدراسة بدرجة عالية من تمكين العاملين، وهناك أثر دال إحصائياً لتمكين العاملين على الأداء المؤسسي، بالإضافة إلى عدم وجود أثر دال أحصائياً لتمكين العاملين على الأداء المؤسسي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، بينما يوجد فروق داله إحصائياً فيما يخص متغير الخبرة العملية. واوصت الدراسة باجراء دراسة مستقله حول تمكين العاملين.

– دراسة الضمور (2008)، بعنوان "**العوامل المؤثرة على التمكين الإداري، تصورات العاملين في مراكز الوزارات الأردنية**".

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل الموثرة على التمكين لدى المديرين في الوزارات المركزية في الأردن، وكان من أبرز نتائجها أن متغيرات الدراسة المستقلة (العوامل التنظيمية، الهيكل التنظيمي، النمط الإداري، إنسياب المعلومات، مهارة ورغبة المرؤوسين في تحمل مسؤوليات جديدة)، تؤثر في المتغير التابع (التمكين الاداري). وإستخدم الباحث المنهج الوصقي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى بعض التوصيات أهمها: تشجيع العاملين وتقبل فكرة التمكين، بالإضافة لتحليل أهم العوائق التنظيمية التي تحد من نشر ثقافة وسياسة التمكين، سواء فيما يتعلق بالمديرين الذين يشكلون العنصر المؤثر في صناعة الثقافة وتأييدها، والثانية يتعلق بأفراد بيئة التمكين ووعيهم وثقافتهم ومهاراتهم.

– دراسة حريم، والخشالي (2008)، بعنوان "**تمكين العاملين وأثره في فاعلية الجماعة**".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين العاملين في الشركات الإنشائية الأردنية في فاعلية الجماعة وتناولت الدراسة (4) عناصر لتمكين العاملين (التأثير، التوجيه الذاتي، القدرة، والمعنى) و أربعة

عناصر لفاعلية الجماعة وهي (الأداء، والإبتكار، والإتصال، وإستخدام الموارد). أجريت الدراسة على عينة مكونة من (182) عاملا في عشرين شركة. استخدام الاسلوب الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى أن مستويات تمكين العاملين في الإدارات في الشركات الإنشائية الأردنية جيدة، وأن هنالك فاعلية بدرجة جيدة في جماعات العمل، كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى أن هنالك تأثير واضح لتمكين العاملين على فاعلية الجماعات، ومن التوصيات التي توصلت إليها الدراسة تعزيز التمكين في المنظمة وتحسين فاعلية الجماعة.

- دراسة عريقات (2009)، بعنوان "**دور التمكين في إدارة الازمات في منظمات الأعمال**".

هدفت الدراسة إلى التعريف بمفهوم تمكين العاملين، ومتطلباته، وكيفية تطبيقه، وتوضيح دور التمكين في المنظمة وقدرتها في إدارة الأزمات بالإضافة إلى بيان الفرق ما بين المنظمة التي تطبق التمكين وتلك التي لا تطبق، وكيفية إدارة الأزمات في كل منها، وعليه فقد قام الباحث بتشكيل عينة الدراسة التي تتكون من كل من بنك الإسكان للتجارة والتمويل، والبنك التجاري الأردني، وشركة السنابل الدولية. وقد تم توزيع الإستبانة على مديري وموظفي العلاقات العامة في البنوك والشركات في العينة المأخوذه. وقد توصلت الدراسة التي استخدمها الباحث المنهج الوصفي التحليلي إلى بعض النتائج من أهمها: إن زرع الثقة بين العاملين والإدارة يتم من خلال تبني مفهوم التمكين ما بين الإدارة والعاملين بالإضافة إلى مشاركتهم في عملية إتخاذ القرار، أضف إلى ذلك الحاق العاملين ببرامج تدريبية تهدف إلى رفع مستوى مهاراتهم بزيادة قدرتهم في التفكير الإبداعي، كذلك من خلال تحسين وإعادة هيكلة النظام في المنظمة ليصبح أكثر مرونه وتفويض السلطة وتحمل المسؤولية،حيث أن الموظفين الذين يتمتعون

بدرجة من التمكين وقدرة في إتخاذ القرارات والمشاركة فيها يستطيعون تحمل هذه القرارات ولديهم القدرة على تحمل المشاكل والتعامل معها.

– دراسة العجمي (2012)، بعنوان "**أثر التمكين الوظيفي على الإنتاجية في الشركات المساهمة العامة الكويتية**".

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر التمكين الوظيفي على الإنتاجية في الشركات المساهمة العامة الكويتية، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، ولقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين التمكين الوظيفي بأبعاده (إتخاذ القرارات تفويض السلطة التدريب والتطوير ثقافة العاملين والعمل الجماعي) وبين الإنتاجية، كذلك أشارت الدراسة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإنتاجية بالشركات المساهمة الكويتية تعزي للمتغيرات الديمغرافية للمديرين العاملين في الإدارات العليا (الجنس، العمر، الخبرة، المؤهل العلمي، الدخل الشهري). وأوصت الراسة بضرورة الاهتمام بتدريب العاملين لإستيعاب التكنولوجيا الحديثة وتقنيات الإتصال من خلال الدورات المتخصصة.

(2-5-2) الدراسات باللغة الأجنبية عن التمكين الوظيفي

– دراسة (2005) Faranz ، بعنوان

"A cross Cultural Study of Employee Empowerment and Organizational Justice"

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تمكين العاملين من جهة وبين العدالة التنظيمية، الولاء التنظيمي والرضا، ودوران العمل وضغوط العمل من جهة اخرى. وجمعت الدراسة البيانات من مجموعة

شركات متعددة الجنسيات من البرازيل، بلجيكا، كندا، فرنسا، المانيا، بريطانيا، والولايات المتحدة الامريكية، وبلغت عينة الدراسة (6698) موظفا. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.وتوصلت إلى وجود علاقة هامة ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري من جهة والعدالة التنظيمية من جهة اخرى، كما وجدت علاقة هامة وذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وبين كل من الرضا، والولاء، دوران العمل وضغوط العمل وتختلف هذه العلاقة بين التمكين والعوامل الاخرى بإختلاف ثقافة الشركات حسب الدول الموجودة فيها. وأوصت الدراسة بضرورة تهيئة بيئة العمل بما يدعم التمكين، من خلال تبني التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام والجماعات والأفراد وتبادل المعلومات وتحسين الإتصالات وذلك لتفادي الصراعات والمنافسات الفردية.

– دراسة (2009) Carter ، بعنوان

"Manager Empowering Employees

هدفت هذه الدراسة إلى قياس سلوك المنظمات نحو تمكين العاملين، وقد قام الباحث بأخذ مجموعه من المديرين والموظفين من (310) شركه في جميع أنحاء الولايات المتحدة وأوربا والصين، وطرحت أسئلة حول إنتاجية الموظفين عندما يكون لهم تخويل من قبل الإدارة وأهمية زيادة أداء الموظفين وقياس أدائهم وكذلك أهمية الاجتماعات، بالإضافة لمنهجية صنع القرار الاداري. ومن خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة لبعض النتائج أهمها: إن معظم الموظفين أكثر انتاجيه عندما يكونوا مخولين من قبل الادارة، وأثبتت الدراسة إلى أن معظم الشركات تدرك أهمية زيادة أداء الموظفين وقياسه، بالإضافة إلى أن هذه الشركات تعمل بإستمرار على حدوث إجتماعات للعاملين حول كيفية إتخاذ القرار بالمشاركة مابين العاملين والمدراء، وتوصلت الدراسة إلى أن التمكين يولد زيادة الإنتاجية

وينمي الروح المعنوية والالتزام، بالإضافة لتشجيع الإبتكار والإبداع، وأخيراً غرس القيم المشتركه لتعزيز وتوفير المناخ الملائم للتعلم والانجاز.

(2-5-3) الدراسات باللغة العربية عن السلوك الإبداعي

-دراسة القطاونه (2000)، بعنوان "**أثر المناخ التنظيمي في السلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين بالوزارات الأردنية**".

هدفت الدراسة الى توضيح العلاقة بين المناخ التنظيمي في السلوك الاداري لدى المشرفين الاداريين بالوزارات الاردنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأن مستوى السلوك الإبداعي لدى عينة الدراسة التي تكونت من (244) مشرفاً إدارياً كانت عالية، كذلك بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي قيمتها (0،72)، أضف إلى ذلك أشارت نتائج الدراسة إلى وجود دلاله احصائية بين السلوك الإبداعي والعمر، في حين أن السلوك الإبداعي والمتغيرات الديمغرافية الأخرى لم تكن ذات دلالة احصائية. ، وتوصلت الدراسة الى إنطباعات المشرفين الأداريين حول المناخ التنظيمي كانت إيجابية.

– دراسة التميمي (2004)، بعنوان "**السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسيه**".

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير السلوك الإبداعي للمديرين على الميزة التنافسية في قطاع الصناعة في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع استبانة على عينة مكونه من(69) مديراً من ثمان شركات عاملة في هذا القطاع. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن معدل توافر أبعاد السلوك الإبداعي وأبعاد الميزة التنافسية على حد سواء جاء بدرجة متوسطة، كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى إرتفاع مستوى

السلوك الإبداعي والمتمثل بحل المشكلات وسعة الإتصال وتشجيع الإبداع على جميع أبعاد الميزة التنافسية، وأخيراً أشارت النتائج إلى وجود مستوى تأثير سلبي لروح المجازفة على أبعاد الميزة التنافسية.

– دراسة الحوامدة، والمعايطة (2005)، بعنوان "**أثر الدوافع بالإلتحاق بالعمل بالسلوك الإبداعي لدى المشرفين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك**".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر دوافع العمل في السلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة على أسئلتها وإختبار فرضياتها تم تطوير إستبانه حيث تم توزيعها على مجتمع الدراسة وتم استعادة (233) إستبانة منها، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، ولقد توصلت هذه الدراسة إلى بعض النتائج أهمها: أن هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين دوافع العمل مجتمعة(الإقتصادية، الإجتماعية، العلمية، المهنية، النفسية) وبين السلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين، وقد أشارت نتائج تحليل الإنحدار إلى أن دوافع العمل تتنبأ بما مقدارة (40,8%) من التباين في السلوك الإبداعي، كذلك بينت الدراسة بأن هنالك إختلافات ذات دلالة احصائية في تصورات المشرفين الإداريين لدوافع العمل تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة)، كذلك أشارت نتائج الدراسة أن هنالك إختلافات ذات دلالة احصائية في تصورات المشرفين الإداريين للسلوك الإبداعي تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة). وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الدوافع الإيجابية لدى المشرفين الإداريين بالإضافة إلى تطوير المهارات والمعارف والسلوكيات من خلال توفير برامج تدريبية ملائمة .

- دراسة ابو السالم (2006)، بعنوان "**العلاقة بين أبعاد العمل والسلوك الإبداعي للعاملين في المنظمات الصناعية في العراق**".

هدفت الدراسة إلى تشخيص واقع تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين والعلاقة بينهما من خلال الإعتماد على إستجابات عينة الدراسة التي تكونت من (200) عامل في المنظمات الصناعية في العراق، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إستخدام إستبيان إشتمل على أبعاد السلوك الإبداعي والتي تمثلت (سعة الاتصالات، حل المشكلات، المجازفة وتحمل المخاطرة، تشجيع الإبداع، وتبني التغيير) وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين متغيرات تصميم العمل وأبعاد السلوك الإبداعي وبالتالي إلى وجود مستوى عال في سعة الإتصال وتحمل المخاطرة وتشجيع الإبداع .

- دراسة السجاري (2012)، بعنوان "**أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات المالية التجارية في الكويت**".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر أستخدام تكنولوجيا المعلومات على السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات المالية التجارية في الكويت حيث تم تطوير إستبانة وزعت على عينة مكونة من (216) موظف، واستخدمت من خلالها الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ،وخلصت الدراسة إلى بعض النتائج الهامة ومنها وجود علاقة إرتباطية قوية بين إستخدام تكنولوجيا المعلومات والسلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسات المالية التجارية في الكويت، أضف إلى ذلك إرتفاع مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والسلوك الإبداعي لدى العاملين في تلك المؤسسات كذلك بينت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على السلوك الإبداعي في تلك المؤسسات تعزى

للجنس لصالح الإناث وتعزى للمؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس، وتعزى لسنوات الخبرة لصالح من لديه خبرة من (11−15 سنه) وتعزى للمسمى الوظيفي لصالح المسمى الوظيفي بفئات أخرى. ولقد أوصت الدراسة بضرورة اعداد وتدريب وتنمية مهارات الموارد البشرية في التعامل الكفء مع التقنيات الحديثة لتتوافر الخبرة الكافية في حل مشكلات العمل ، وبما يؤدي الى زيادة افاق السلوك الابداعي لدى العاملين .

(2−5−4) الدراسات باللغة الأجنبية عن السلوك الإبداعي

− دراسة (1994) Scoot & Reoinaid ، بعنوان

"Determinants of Innovation Behaviour"

هدفت إلى تطوير إنموذج للسلوك الإبداعي من خلال التعرف على تأثير كل من القيادة والنمط الفردي في حل المشكلات ، وعلاقات جماعات العمل على السلوك الإبداعي المباشر وغير المباشر. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن الإنموذج المطور إستطاع تفسير (37%) من التباين في السلوك الإبداعي، كما إتضح إرتباط السلوك الإبداعي بالعلاقات الإشرافيه، كذلك وهو إرتباط إيجابي بين المناخ التنظيمي و السلوك الإبداعي.

- دراسة Ferdowsian (2008)، بعنوان

"The Making of a Top-Performing Employee in the High-Technology Industry"

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي أثر تمكين العاملين بعناصره الإستقلالية في العمل، بيئة العمل، وتشجيع العاملين على التفكير الإبداعي والإقدام على المخاطرة، كذلك تقصي أثر عوامل الأداء على فعالية الأداء كمتغير تابع يتضمن خفض مستوى الإرهاق، ورفع الروح المعنوية، وتحسين المنتجات، وخفض التكلفة، وتحفيز العاملين لمزيد من الأداء والإنتاجية والفاعلية. وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:إن تشكيل فرق العمل وتمكينها من شأنه أن يساعد على تحقيق نتائج تعزز القدرة التنافسية للشركة مثل زيادة الإنتاجية والفاعلية بالإضافة إلى تحسين المنتجات وخفض التكلفة، أضف إلى ذلك إن التمكين يساعد على خفض مستوى الإرهاق عند العاملين، وبالتالي يرفع من معنوياتهم ويزيد من أدائهم وإنتاجيتهم بالإضافة إلى أنه يساعد في تعزيز القدرة التنافسية. وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة تطبيق الأساليب الجديدة وتحمل المخاطر بالعمل خوفا من الإخفاقات لما لهذا الامر من أهمية بالغة في الإبداع.

(2-5-5) الدراسات التي تربط المتغير المستقل (التمكين الوظيفي) والمتغير التابع (السلوك الإبداعي):

- دراسة (1996) David & Jeffery ، بعنوان

"A Theoretical Framework linking Creativity Empowerment and Organization Memory Creative and Innovation Management"

وقد قاما بجمع البيانات من (8) منظمات وتوصل الباحثان إلى أن العاملين المتمكنين كانوا أقدر في إبداعهم في التعامل مع المشكلات كذلك تبين أن التنظيمات التي تمكن العاملين فيها كانت أكثر رضا لعملائها وأقل ضياعاً للموارد وأجود في إنتاجها من السلع، بالمقابل التنظيمات التي ترفض التمكين كانت أقل تقبلاً للتغيير والإبداع .

- دراسة البشابشة (2008)، بعنوان "**أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الإقتصادية الخاصة**".

حيث قام الباحث من خلالها بإستخدام إستبانة لجمع البيانات من أفراد العينة البالغ عددهم(385 فرد)، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر للتمكين الإداري في الإبداع التنظيمي (تنوع المهارات، والقدرات، وتنوع الكفاءات، وتنوع الخبرات) وفي المحصلة أوصت الدراسة إلى ضرورة تبني الأفراد المبدعين وتنمية القدرات الإبداعية لديهم وتشجيع العاملين لتقبل فكرة التمكين وأهمية دورهم في المنظمة لتحقيق أهدافها بنجاح.

-دراسة راضي (2010)، بعنوان "**التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين. دراسة ميدانية على عينة من موظفين كلية الادارة والاقتصاد في جامعة القادسية في العراق**".

حيث قام الباحث بتوزيع إستبانه كأداه لقياس التمكين الإداري وإبداع العاملين على عينة عشوائية مقدارها (37) موظف يعملون في الكلية، حيث شمل التمكين الإداري الأبعاد التالية (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفاعل، والتحفيز) و اشتمل ابداع العاملين الابعاد التالية (روح المجازفة، المرونة، الاقناع، والمنهجية العلمية في التفكير وحل المشاكل). وتمخضت الدراسة عن بعض النتائج من اهمها وجود علاقة بين التمكين الاداري وابداع العاملين، كذلك برهنت نتائج الدراسة الميدانية وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الاداري مع اغلب متغيرات ابداع العاملين، ومحدودية استجابة متغيرات ابداع العاملين لتباين في مستوى ادراك العاملين لممارسات التمكين الاداري.

-دراسة المبيضين، والطراونة (2011)، بعنوان "**أثر التمكين الإداري في السلوك الأبداعي لدى العاملين في البنوك التجارية الاردنية**".

هدفت هذة الدراسة الى تحديد مستوى التمكين الاداري والسلوك الابداعي لدى العاملين في تلك البنوك. كما هدفت الى اختبار تأثير ابعاد التمكين الإداري في السلوك الابداعي، حيث قام الباحثان بأخذ عينة عشوائية طبقية تناسبية بنسبة (3%) من مجتمع الدراسة، حيث بلغ اعداد افراد العينة (391) موظفا، ولعل من اهم نتائج الدراسة بأن البنوك التجارية تمارس التمكين الاداري بمختلف مجالاته بدرجة متوسطة. كما ان هناك سلوك ابداعي لدى العاملين في تلك البنوك بدرجة متوسطة، ايضا توصلت الدراسة الى وجود أثر ذي دلاله إحصائية لمجالات تمكين العاملين (تفويض السلطة، والمشاركة في

اتخاذ القرارات، وتطبيق أدارة عمل الفريق، والثقافة الداعمة، التدريب والتعليم) في السلوك الابداعي للعاملين في تلك البنوك، كما توصلت الدراسة الى عدم وجود اثر ذي دلاله احصائية لبعد (اثراء العمل) في السلوك الابداعي للعاملين. واخيراً عدم وجود فروق ذات دلاله احصائية لاثر التمكين الاداري في السلوك الابداعي للعاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الخبرة الوظيفية، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي). ولعل من اهم التوصيات التي نتجت عن الدراسة بضرورة تطبيق مبادىء التمكين الاداري في إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية.

(2-5) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

إلقاء الدراسة الحالية الضوء على موضوع من الموضوعات المهمة لأي منظمة تبحث عن التميز والريادية في الاداء وهو السلوك الابداعي من خلال ربط التمكين الوظيفي بابعاده المختلفة بالسلوك الابداعي ولقد إنفردت هذه الدراسة بهذا الجانب، حيث تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة -على حد علم الباحث- التي ربطت هذين المتغيرين مع بعضهما البعض وفي احدى القطاعات الاقتصادية الاستثمارية المهمة في البيئة الاردنية وهو (القطاع السياحي)، وينعكس حوانب تميزها في انها تناول قطاع مختلط (حكومي وخاص)، وانها اجريت في البيئة الاردنية بينما الدراسات السابقة اجريت في بيئات عربية واجنبية.

الفصل الثالث

الطريقة و الإجراءات

(3-1) المقدمة

(3-2) منهج الدراسة

(3-3) طرق جمع البيانات ومصادرها

(3-4) مجتمع الدراسة وعينتها

(3-5) أداة الدراسة

(3-6) متغيرات الدراسة

(3-7) تحديد مستويات الإجابة

(3-8) تعديل المقياس

(3-9) صدق أداة الدراسة وثباتها

(3-10) وصف خصائص عينة الدراسة

(3-11) المعالجة الاحصائية

(3-12) إجراءات الدراسة

الفصل الثالث

الطريقة و الإجراءات

(3−1) المقدمة

يهدف هذا الفصل الى بيان منهج الدراسة التي تم إعتمادها في تطوير الإستبانة اداة الدراسة ، طرق جمع البيانات، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصف للإجراءات التي أتُبعت للتأكد من صدق وثبات الدراسة، وأساليب الاحصائية المستخدمة لمعالجة اجابات العاملين عينة الدراسة ويمكن ايضاح ذلكك على النحو الآتي:

(3−2) منـهج الدراسة

تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة اذ تم اختيار هذا المنهج لملاءمته مع طبيعة الدراسة، بالإضافة إلى المنهج الاحصائي الملائم لأنمودج الدراسة وهو تحليل الانحدار المتعدد، بحيث نستطيع وصف العلاقة وصفاً دقيقاً بأسلوب كمّي وكيفي ما بين التمكين الوظيفي والسلوك الإبداعي وماهية مستوى كل منهما في هيئة تنشيط السياحة الأردنية من وجهة نظر العاملين مع معرفة مدى تأثير التمكين الوظيفي على السلوك الإبداعي للعاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية.

(3−3) طرق جمع البيانات ومصادرها

إعتمد الباحث على المنهج الاحصائي الوصفي التحليلي لاجراء هذه الدراسة من خلال الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات وهما المصادر الثانوية والأوليةكما يأتي:

أ. **المصادر الأولية** : تم اعتماد الاستبانة التي تم إعدادها لجمع البيانات الأولية للدراسة بالاعتماد على المراجع النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة.

ب. **المصادر الثانوية** : من خلال الحصول عليها من الكتب والبحوث العلمية المنشورة ورسائل الماجستير في الإدارة وإدارة الأعمال بإستخدام شبكة الإنترنت.

(3-4) مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، وقد قام الباحث بإجراء مسح شامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (65) موظفاً، وذلك حسب المعلومات المأخوذة من مدير الموارد البشرية في هيئة تنشيط السياحة الاردنية بتاريخ 27\09\2015، وتمثلت عينة الدراسة من (المديرين، ورؤساء الأقسام، والموظفين)، أي شملت جميع المستويات الإدارية في هيئة تنشيط السياحة الأردنية. حيث تم توزيع (65) استبانة، وتم استرجاع (62) استبانة، اي ما نسبته (95,3%)، وبعد الفرز تم استبعاد استبانه واحدة لعدم صلاحيتها لاغراض التحليل الاحصائي، ليصبح عينة الدراسة النهائية مكونه من (61) استبانه، والتي تمثل ما نسبته (93,5%) من اجمالي الاستبانات الموزعه.

(3-5) أداة الدراسة

قام الباحث بإعداد أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة تضمنت معلومات شخصية ووظيفية تصف العينة، فيما تكونت الإستبانة من (38) فقرة، لوصف أبعاد التمكين الوظيفي، تم إعداد فقراتها بالإستفادة من (الرويلي، 2013)، و(الرميحي، 2011)، و(Scottand, Reoinaid 1994)، لتحديد مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، حيث تم استخدام مدرج ليكرت الخماسي في فقرات الإستبانة، وهي خمسة مستويات تتدرج من (اتفق تماما، اتفق، غير متأكد، لا اتفق، لا اتفق تماما)، بدرجات (5، 4، 3، 2, 1) على التوالي. وتم تقسيم الإستبانة إلى 3 أقسام على النحو:

تعلق **القسم الأول** وهو الجزء المتعلق بالمتغيرات الديمغرافية والوظيفية للعاملين وتم قياسه من خلال 3 متغيرات هي؛(الجنس، والخبره الوظيفية، والمؤهل العلمي).

وتعلق **القسم الثاني** يتعلق بمتغير الدراسة **المستقل** والذي عبر عن التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة وهي (تفويض السلطة، والمشاركة في إتخاذ القرار، والتحفيز الذاتي، وبيئة العمل، وبناء الثقة) فيما كانت عدد فقراته الكلي (26) فقرة تقسمت إلى (5، 5، 5، 5، 6) على التوالي واحتوت الاستبانة لهذا الجزء على فقرة سلبية واحدة وهي الفقرة رقم (3) والتي تقيس متغير تفويض الصلاحية.

فيما تعلق **القسم الثالث** يتعلق بالمتغير **التابع** وهو مستوى السلوك الإبداعي بـ (12) فقرة.

(3-6) متغيرات الدراسة

أ- **المتغيرات المستقلة التمكين الوظيفي:** عبر عنها بالفقرات من (1-27) الواردة بالإستبانه وعددها (5).

- **تفويض الصلاحية:** عبر عنها بالفقرات من (1-6) الواردة بالإستبانه وعددها (5).
- **المشاركة في إتخاذ القرار:** عبر عنها بالفقرات من (7-11) الواردة بالإستبانه وعددها (5).
- **التحفيز الذاتي:** عبر عنها بالفقرات من (12-16) الواردة بالإستبانه وعددها (5).
- **بيئة العمل:** عبر عنها بالفقرات من (17-21) الواردة بالإستبانه وعددها (5).
- **بناء الثقة:** عبر عنها بالفقرات من (22-27) الواردة بالإستبانه وعددها (6).

ب- **المتغير التابع:** السلوك الإبداعي عبر عنها بالفقرات من (28-39) الواردة بالإستبانه.

(3–7) تحديد مستويات الاجابة

من أجل عملية الوصول الى نتائج أكثر دقة للدراسة، وبهدف الأجابة عن الأسئلة، تم تحديد درجات الإجابة للموافقة على فقرات الإستبانة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي (Likert-type Scale) المستخدم في معرفة إجابات العاملين، وذلك من خلال وضع إشارة (√) أمام الإجابة التي تعكس درجة موافقتهم (اتفق تماما (5)، اتفق (4)، غير متأكد (3)، لا أتفق (2)، لا أتفق تماما (1).

(3–8) تعديل المقياس

اعتماداً على ما تقدم فإن قيم الوسط الحسابي التي توصلت إليها الدراسة وتم التعامل معها على النحو الآتي: مرتفع (3.50 فما فوق)، متوسط (من 2.50 –3.49)، منخفض (1–2.49). تم استخراج هذه المعايير بإستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

(3–9) صدق اداة الدراسة وثباتها

يعبر صدق أو صلاحية اداة القياس (الإستبانة) عن قدرة هذه الاداة على قياس ما يراد قياسه حيث يعني الصدق بصفة عامة ان العبارة الموجودة في الأستبيان تقيس ما يريد البحث قياسه بالفعل والذي صمم من أجله بدقة، فيما يعرف الثبات بأنه الحصول على النتائج نفسها عند تكرار عملية القياس لأكثر من مرة ولإختبار صدق المقاييس التي تم إستخدامها من خلال الإستبانه قام الباحث بما يلي:

أ. الصدق الظاهري

تم عرض الإستبانه على محكمين عددهم (7) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية (الحكومية منها والخاصة) إضافة لمن لديهم خبرة بقطاع السياحة، للتحقق من مدى صدق فقراتها، ووضوحها، وسلامة لغتها ومضمونها، وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة. وقد تم الأخذ بآرائهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، على نحو دقيق بشكل يحقق التوازن بين مضامين الإستبانه في فقراتها، وقد عبّروا أيضاً عن رغبتهم في التفاعل مع فقراتها، مما يؤكد صدق ظاهري.

ب. ثبات أداة الدراسة

قام الباحث بإستخدام طريقة معادلة الإتساق الداخلي بإستخدام إختبار كرونباخ ألفا (α) حيث كانت قيم كرونباخ ألفا لجميع متغيرات الدراسة وللإستبانه بشكل عام أعلى من (88%) وهي نسبة تعد مقبولة في البحوث والدراسات والجدول رقم (1) يوضح ذلك.

الجدول رقم (1)

قيم معاملات الإتساق الداخلي بإستخدام إختبار كرونباخ ألفا

قيم معاملات الاتساق الداخلي		
المحور	**الفقرات**	**معامل الثبات (α)**
تفويض السلطة	**5-1**	**0.852**
المشاركة في إتخاذ القرار	**10-6**	**0.859**
التحفيز الذاتي	**15-11**	**0.863**
بيئة العمل	**20-16**	**0.857**
بناء الثقة	**26-21**	**0.906**
السلوك الإبداعي	**39-27**	**0.917**

(3-10) وصف خصائص عينة الدراسة

تم إختيار عينة الدراسة وهي جميع العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، من المديرين ورؤساء الاقسام والموظفين، أي شملت جميع المستويات الادارية في هيئة تنشيط السياحة الأردنية. وتشكلت عينة الدراسة النهائية من (61) من العاملين في الهيئة، حيث إحتوت الإستبانه على جزء متعلق بالمتغيرات الديمغرافية والوظيفية لعينة الدراسة وتم قياسه من خلال 3 متغيرات هي؛ (الجنس، ومدة

الخدمة، والمؤهل العلمي). حيث تضمنت كل إستبانه (3) معلومات شخصية ووظيفية تصف العينة فيما هناك (39) فقرة لقياس (6) متغيرات تندرج تحت المتغير التابع والمستقل، وفيما يلي عرض للتوزيع الديمغرافي لعينة الدراسة:

جدول رقم (2)

توزيع أفراد العينة وبحسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (ن=61)

بيان	الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	37	60.7
	أنثى	24	39.3
المستوى العلمي	ثانوية فما دون	1	1.6
	دبلوم	1	1.6
	بكالوريس	55	90.2
	دراسات عليا	4	6.6
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5سنوات	50	82
	5-10 سنوات	9	14.8
	11-15 سنة	2	3.3
	16-20 سنة	0	0
	21 سنة فاكثر	0	0
	المجموع	61	100

يظهر من الجدول رقم (2) الخصائص الوظيفية والشخصية الخاصة لعينة الدراسة وكما هي التالي:

اولاً: الجنس

يبين الجدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الجنس، حيث اشارت النتائج الى ان الدراسة التي أجريت على العينة وبحسب متغير الجنس توزعت ما بين (60.7%) للذكور و(39.3%) للإناث. نستنتج من الجدول السابق ان الهيئة قد اعتمدت في تعيين الكوادر الادارية والذي يمثل مجتمع الدراسة على الذكور وبنسبة أكبر من الإناث، وهذة النتيجة طبيعية كون طبيعة العمل يأخذ الصبغه الميدانية ويحتاج العامل الى التأخير لساعات طويله في العمل أحياناً، وكما هو معروف فإن الإناث لديهم مسؤوليات خاصة تتعلق بالأسرة ولا تفضل مثل هذا النوع من الاعمال التي تتطلب التأخر الى ساعات طويلة.

ثانيا: المستوى التعليمي

تشير النتائج المرتبطة بالعينة إلى إعتماد هيئة تنشيط السياحة الأردنية على الكوادر الإدارية من حملة الشهادة الجامعية من البكالوريوس وبنسبة (90.2%) وبشكل أكبر من حملة الشهادات الأكاديمية الأخرى. اذ نلاحظ من الجدول رقم (2) أن الدراسة التي أجريت على أفراد العينة وبحسب متغير المؤهل العلمي بينت أن نسبة (3.2%) كانت لحملة دبلوم فأقل، ونسبة (90.2%) لحملة البكالوريوس، ونسبة (6.6%) لحملة الدراسات العليا، مما سبق يتبين ان العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية لديهم معرفه علمية متخصصه وهذا من شأنه يشكل عنصر قوة داخل بيئة العمل.

ثالثا: سنوات الخبرة

نلاحظ من الجدول رقم (2) أن الدراسة التي أجريت على أفراد العينة لعدد سنوات الخبرة فكانت نسبة (82%) أقل من 5 سنوات، ونسبة (14.8%) من (5–10) سنوات، ونسبة (3.3%) من (11–15) سنة، وانعدمت النسبة للذين لديهم خبرة أكثر من (16) سنة فأكثر مما يشير الى ان النسبة الأكبر لعينة أفراد الدراسة هم من يتملكون سنوات خبرة (16) سنة فأقل. ويعزى انعدام التكرارات للفئة الخبرة الاكبر من (16) الى ان عُمر تأسيس الهئية لم يتجاوز (17) سنة حيث تم تأسيسها عام 1998.

(3–11) المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها تم استخدام اسلوب الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك بإستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) ومن أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة تم إجراء ما يلي:

1- إستخدام مقاييس الإحصاء الوصفي وهي عبارة عن: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديدا لمعرفة مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده لدى العاملين والسلوك الإبداعي في هيئة تنشيط السياحة الأردنية.

2- إستخدام اختبار كرونباخ ألفا (α) للتعرف على مدى الإتساق الداخلي لعبارات مستوى توافر التمكين الوظيفي بأبعاده لدى العاملين وأثره على السلوك الإبداعي في هيئة تنشيط السياحة الأردنية.

3- اختبار فرضيات الدراسة من خلال إختبار الفرضية الرئيسة تم أولاً إستخدام إختبار الإنحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) للتعرف على أثر مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده على السلوك الابداعي، (تفويض الصلاحية، والمشاركة في إتخاذ القرار، والتحفيز الذاتي، وبيئة العمل، وبناء الثقة) في المتغير التابع (السلوك الابداعي).

4- معامل تضخم التباين "Variance Inflation Factor- VIF"، واختبار التباين المسموح به "Tolerance" لأبعاد التمكين الوظيفي.

5- نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

6- نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد التمكين الوظيفي (تفويض السلطة، والمشاركة في إتخاذ القرار، والتحفيز الذاتي، وبيئة العمل، وبناء الثقة) في السلوك الابداعي.

7- نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ بمستوى السلوك الابداعي من خلال أبعاد التمكين الوظيفي كمتغيرات مستقلة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة (التحليل الإحصائي وإختبارات الفرضيات)

(4−1) الإجابة على أسئلة الدراسة

(4−2) إختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة (التحليل الإحصائي وإختبارات الفرضيات)

(4-1) الإجابة على أسئلة الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت لها الدراسة من خلال الأجابة عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية ؟

للاجابة عن هذا السؤال تم ايجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة التي تقيس التمكين الوظيفي ، حيث تم احتساب مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية على جانبي الابعاد والفقرات، على النحو التالي :

1. على مستوى أبعاد التمكين الوظيفي

جدول رقم (3)

قيم الوسط الحسابي والإنحراف المعياري لتصورات المبحوثين لأبعاد التمكين الوظيفي (ن=61)

تسلسل الفقرات	التمكين الوظيفي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	مستوى أهمية الفقرة
4-1	تفويض الصلاحية	3.58	1.21	2	مرتفع
8-5	المشاركة في إتخاذ القرار	3.51	1.11	4	مرتفع
12-9	التحفيز الذاتي	3.64	1.09	1	مرتفع
16-13	بيئة العمل	3.55	1.05	3	مرتفع
20-17	بناء الثقة	3.44	1.07	5	متوسط
20-1	وسط التمكين الوظيفي	3.54	1.10	-	مرتفع

يبين الجدول رقم (3) أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على لابعاد التمكين الوظيفي من وجهة نظر موظفي هيئة تنشيط السياحة الأردنية (تفويض الصلاحية، المشاركة في أتخاذ القرار، التحفيز الذاتي ، بيئة العمل ، بناء الثقة) كانت مرتفعة، أن المتوسط الكلي لتمكين الوظيفي من وجهة نظر العاملين في هئية التنشيط السياحة الأردنية بلغ (3.54)، وقد احتل بُعد التحفيز الذاتي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.64)، في حين جاء في المرتبة الثانية بُعد تفويض الصلاحية بمتوسط حسابي بلغ (3.58)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد بيئة العمل بمتوسط حسابي بلغ (3.55) بدرجة مرتفعة أيضا، أما بعد المشاركة في أتخاذ القرار في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.51) بدرجة مرتفعة ، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد بناء الثقة بمتوسط حسابي بلغ (3.44) بدرجة مرتفعة ايضاً.

2. على مستوى الفقرات

أولاً: تصورات العاملين عن بعد تفويض الصلاحية:

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة على فقرات متغير تفويض الصلاحية، والجدول رقم (4) يبين ذلك.

جدول رقم (4)

قيم الوسط الحسابي والإنحراف المعياري لتصورات العاملين عن فقرات بعد تفويض الصلاحية

رقم الفقرة	فقرات تفويض الصلاحية	وسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	مستوى اهمية الفقرة
1	تفوضني الهيئة سلطات كافية لإنجاز مهام وظيفتي.	3.31	1.27	2	متوسط
2	تثق الهيئة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي.	2.63	1.22	5	متوسط
3	لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة الي خلال فترة التفويض.	2.72	1.14	4	متوسط
4	تمنحني الهيئة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي.	3.56	1.02	1	مرتفع
5	توفر لي وظيفتي الفرصة لإتخاذ القرارات بإستقلالية.	3.2	1.40	3	متوسط
	الوسط الحسابي الكلي	3.05	1.21		متوسط

يشير الجدول رقم (4) إلى أن بعد تفويض الصلاحية كبعد من ابعاد التمكين الوظيفي من وجهة نظر العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية جاء متوسطا على اغلب الفقرات، ما عدا الفقرة رقم (4) التي

جائت في المرتبة الاولى ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.56) بدرجة مرتفعة التي تنص " **تمنحني الهيئة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي**" ، أما الفقرة رقم (2) جاءت في المرتبة الاخيرة بدرجة متوسطة التي تنص على " **تثق الهيئة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي** " بمتوسط حسابي بلغ (2.63).

ثانياً: تصورات العاملين عن بعد المشاركة في إتخاذ القرار

جدول رقم (5)

قيم الوسط الحسابي والإنحراف المعياري لتصورات العاملين عن فقرات بعد المشاركة في إتخاذ القرار

رقم الفقرة	فقرات المشاركة في اتخاذ القرار	االوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية	مستوى الأهمية
6	أشارك في حل بعض المشكلات بالهيئة في ضوء المتاح لي.	3.77	1.25	3	مرتفع
7	أشارك في دور إيجابي في تحسين العمل داخل الهيئة.	4.00	0.86	1	مرتفع
8	أمارس بعض الصلاحيات بالهيئة لتحقيق أهدافها.	3.18	1.18	4	متوسط
9	أشعر بأني عنصر فعال ومؤثر في الهيئة.	2.75	1.24	5	متوسط
10	تتوفر لي فرصة في الهيئة بالمشاركة في صنع القرارات.	3.87	1.03	2	مرتفع
	الوسط الحسابي الكلي	3.51	1.11		مرتفع

يشير الجدول رقم (5) إلى أن بعد المشاركة في إتخاذ القرار كبعد من ابعاد التمكين الوظيفي من وجهة نظر العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية جاء مرتفعا على اغلب الفقرات، وجاءت الفقرة رقم (7) بدرجة مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.00) بدرجة مرتفعة التي تنص على " **أشارك في دور**

إيجابي في تحســين العمل داخل الهيئة. " ، في حين جاءت الفقرة رقم (9) التي تنص على " **أشــعر بأني عنصر فعال ومؤثر في الهيئة**" في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.75) بمتوسط.

ثالثا: تصورات العاملين عن بعد التحفيز الذاتي

جدول رقم (6)

قيم الوسط الحسابي والإنحراف المعياري لتصورات العاملين عن فقرات بعد التحفيز الذاتي

رقم الفقرة	فقرات التحفيز الذاتي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية	مســـــتــوى الأهمية
10	تقدر الهيئة جهودي المبذولة في العمل.	3.47	1.17	5	متوسط
11	يســـمح لي نظام العمل في الهيئة بالمشـــاركة في إتخاذ القرارات.	3.59	1.10	3	مرتفع
12	يتناســب الراتب الذي أتقاضــاه مع الجهود التي أبذلها في العمل.	3.81	1.08	1	مرتفع
13	أشـعر بعدالة وموضـوعية نظام الترقيات الوظيفية المعمول به في الهيئة.	3.68	1.02	2	مرتفع
14	تعد كفاءة العاملين معياراً مهماً في نظام الترقيات.	3.51	1.12	4	مرتفع
	الوسط الحسابي الكلي	3.61	1.09		مرتفع

يشــــير الجدول رقم (6) إلى أن بعد التحفيز الذاتي كبعد من ابعاد التمكين الوظيفي من وجهة نظر العاملين في هيئة تنشــيط الســياحة الأردنية جاء مرتفعا على اغلب الفقرات، وجاءت الفقرة رقم (12) بدرجة متوسـطة ، حيث بلغ المتوسـط الحسـابي (3.47) بدرجة متوسـطة التي تنص على " **يتناسـب**

الراتب الذي أتقاضـاه مع الجهود التي أبذلها في العمل" ، وفي المرتبة الاخير جاءت الفقرة رقم (10) التي تنص " **تقدر الهيئة جهودي المبذولة في العمل** " بمتوسط حسابي بلغ (3.47) بدرجة متوسطة.

رابعا: تصورات العاملين عن بعد بيئة العمل

جدول رقم (7)

قيم الوسط الحسابي والإنحراف المعياري لتصورات العاملين عن فقرات بعد بيئة العمل

رقم الفقرة	فقرات بيئة العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية	مستوى الاهمية
14	يسود مناخ تنظيمي يساعدني على إنجاز عملي بإتقان.	3.70	1.06	2	مرتفع
15	توفر لي بيئة العمل متطلبات المشاركة في عملية إتخاذ القرار.	3.27	1.10	5	متوسط
16	تسمح لي الإدارة بتقديم أفكار جديدة في سبيل تطوير العمل.	3.75	0.99	1	مرتفع
17	توفر لي الإدارة فرص للتدريب وتطوير مهارات العمل.	3.61	1.06	3	مرتفع
18	تشجيع إدارة الهيئة العمل بروح الفريق الواحد في مواجهة المشاكل التنظيمية.	3.42	1.04	4	متوسط
	الوسط الحسابي الكلي	3.55	1.05		مرتفع

يشير الجدول رقم (7) إلى أن بعد بيئة العمل كبعد من ابعاد التمكين الوظيفي من وجهة نظر العاملين في هئية تنشيط السياحة الأردنية جاء مرتفعا على اغلب الفقرات، وجاءت الفقرة رقم (16) التي تنص على " **تسمح لي الإدارة بتقديم أفكار جديدة في سبيل تطوير العمل** " ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.75) بدرجة مرتفعة ، أما الفقرة رقم (15) التي تنص على " **توفر لي بيئة العمل متطلبات المشاركة في عملية إتخاذ القرار** " جاءت في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.27) بدرجة متوسطة .

خامسا: تصورات العاملين عن بعد بناء الثقة

جدول رقم (8)

قيم الوسط الحسابي والإنحراف المعياري لتصورات العاملين عن فقرات بعد بناء الثقة

رقم الفقرة	فقرات بناء الثقه	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية	مستوى الاهمية
19	يتسم سلوك المدراء في الهيئة بالإنصاف والتعاون.	3.80	1.02	2	مرتفع
20	أشعر بثقة كاملة في مهارات وأخلاقيات رئيسي المباشر.	3.61	1.24	3	مرتفع
21	إذا إرتكبت أي خطأ فإن رئيسي المباشر يكون مستعد للمسامحه والنسيان.	2.88	1.01	5	متوسط
22	أستطيع أن أحدد بوضوح ما تتوقعة الإدارة العليا مني وما أتوقعه منها.	3.90	0.98	1	مرتفع
23	الإدارة العليا في هيئة تنشيط السياحة الاردنية موثوق بها.	3.01	1.08	4	متوسط
	الوسط الحسابي الكلي	3.44	1.06		متوسط

يشـير الجدول رقم (8) إلى أن بعد بناء الثقة كبعد من ابعاد التمكين الوظيفي من وجهة نظر العاملين في هئية تنشـيط السـياحة الأردنية جاء مرتفعا على أغلب الفقرات، وجاءت الفقرة رقم (22) في المرتبة الاولى التي تنص على " **أسـتطيع أن أحدد بوضـوح ما تتوقعة الإدارة العليا مني وما أتوقعه منها.** " بمتوسـط حسـابي بلغ (3.90) بدرجة مرتفعة ، أما الفقرة رقم (21) التي تنص " **إذا إرتكبت أي خطأ فإن رئيسـي المباشـر يكون مسـتعد للمسـامحه والنسـيان** " جاءت في المرتبة الاخيرة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.88) بدرجة متوسطة.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى ممارسة العاملين لمستوى السلوك الإبداعي في هيئة تنشيط السياحة الأردنية ؟

للاجابة على هذا السـؤال تم ايجاد المتوسـطات الحسـابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاسـتبانة التي تقيس السلوك الابداعي على نحو التالي :

جدول رقم (9)

قيم الوسط الحسابي والإنحراف المعياري لتصورات العاملين عن متغير السلوك الابداعي

رقم الفقرة	فقرات السلوك الابداعي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية	مستوى الاهمية
1	أتحمل الشجاعة للقيام بإعمال إبداعية.	3.52	1.10	5	مرتفع
2	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.	3.04	1.32	10	متوسطة
3	أرفض ما هو خاطئ وإن كان شائعاًفي الهيئة	3.27	1.10	9	متوسطة
4	الخوف من الفشل يجعلني أتردد أحياناًفي إقتراح أفكار جديدة لتطوير العمل.	3.40	1.14	6	متوسطة
5	أسعى إلى إيجاد طرق جديدة إكثر فاعلية لإنجاز العمل.	3.38	1.14	7	متوسطة
6	أرى بأن التغيير ظاهرة طبيعية على الهيئة التكيف معه.	3.88	0.92	2	مرتفع
7	أجرب الأفكار الجديدة البناءة ولا أحكم عليها مسبقاً.	4.61	0.53	1	مرتفع
8	أرى بأن سياسة فرض الآراء على الآخرين تعرقل سير العمل.	3.34	1.19	8	متوسطة
9	أحاول إقناع الآخرين بوجهة نظري والإفادة من أفكارهم.	3.79	1.11	3	مرتفع
10	لدى القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.	3.70	1.19	4	مرتفع
11	حينما تواجهني مشكلة في أثناء عملي أحاول التوصل إلى حل لها.	3.88	0.92	2	مرتفع
12	أجمع وأحلل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل إتخاذ قرار بصددها.	3.34	1.19	8	متوسطة
	وسط السلوك الإبداعي	3.60	1.07		مرتفع

يشـــير الجدول رقم (9) إلى أن بعد الســـلوك الابداعي كبعد التابع من وجهة نظر العاملين في هئية تنشيط السياحة الأردنية جاء متفاوتاً بين المرتفع والمتوسط في التصور، حيث جاءت الفقرة رقم (7) والتي تنص "**أجرب الأفكار الجديدة البناءة ولا احكم عليها مسـبقاً**" بالدرجة الأولى لمتوسـط حسـابي مقداره (4.61%)، وإنحراف معياري ما قيمته (53%)، فيما حصـلت الفقرة رقم (2) والتي تنص"**أرغب في العمل ضـمن فريق تسـوده روح المجازفة**" على أقل متوسـط حسـابي، حيث بلغ مقداره(3.04)، وإنحراف معياري ما قيمته (1.32).

(4-2) إختبار فرضيات الدراسة

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضـــيات الدراســـة، تم إجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضـــمان ملاءمة البيانات لافتراضـــات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي: فيما يتعلق بافتراض ضـرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المسـتقلة " Multi-Collinearity" قام الباحث بإجراء معامل تضـــخم التباين "Variance Inflation Factor- VIF"، واختبار التباين المســـموح بـه "Tolerance" لكل متغير من المتغيرات المستقلة ، ويشير الجدول رقم (10) إلى أنه المسموح به أقل من (0.05) فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مســـتقلة أخرى، وبالتالي ســـيؤدي إلى حدوث مشـــكلة في تحليل الانحدار. وقد تم الاعتماد على هذه القاعدة لاختبار الارتباط "Multicollinearity" بين المتغيرات المســـتقلة. وكما يشـــير الجدول رقم (10) والذي يحتوي على المتغيرات المسـتقلة وقيمة معامل تضـخم التباين(VIF) والتباين المسـموح " Tolerance" لكل متغير، نلاحظ أن قيمة(VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من(10) وتتراوح (1.314 –2.156) كما نلاحظ أن قيمـة التبـاين المســـموح " Tolerance" لجميع المتغيرات كـانـت أكبر من (0.05) وتتراوح بين

(0.323 – 0.561) ولذلك يمكن القول أنه لا توجد مشـــكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة .

جدول رقم (10)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات المستقلة	التباين المسموح به Tolerance	معامل تقييم التباين (VIF)	معامل الالتواء Skewness
تفويض الصلاحية	0.323	1.456	0.360
المشاركة في إتخاذ القرار	0.464	2.156	0.230
التحفيز الذاتي	0.561	1.314	0.256
بيئة العمل	0.515	2.142	0.311
بناء الثقة	0.498	1.361	0.298

ومن أجل التحقيق من افتراض التوزيع الطبيعي Normal Distribution للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء(Skewness) للمتغيرات، وكما يشير الجدول رقم (10) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة المستقلة كانت أقل من (1)، ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة .

الفرضية الرئيسية : لا يوجد أثر لأبعاد التمكين الوظيفي (تفويض الصلاحية، والمشاركة في إتخاذ القرار، والتحفيز الذاتي، وبيئة العمل، وبناء الثقة) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

جدول رقم (11)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) لإختبار صلاحية إنموذج الإنحدار لقياس أثر الفرضية الرئيسية .

المصدر	درجات الحرية R	معامل التحديد R^2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	(5، 55)	0.799	24.309	4.862	35.067	0.000
الخطأ			6.100	0.139		
الكلي			30.409			

يوضح الجدول (11) صلاحية نموذج اختبار فرضية الدراسة الرئسية ، ونظراً لإرتفاع قيمة(F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية (5، 55)، حيث إن أبعاد التمكين الوظيفي تفسر(79%) من التباين في السلوك الابداعي في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، وهذا يؤكد دور وأثر أبعاد التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي . وبناء على ذلك نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية.

جدول رقم (12)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر أبعاد التمكين الوظيفي في السلوك الابداعي

أبعاد التمكين الوظيفي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
تفويض الصلاحية	0.260	0.124	0.208	*2.092	0.042
المشاركة في إتخاذ القرار	−0.021	0.118	−0.023	0.179−	0.859
التحفيز الذاتي	0.353	0.106	0.036	**3.348	0.002
بيئة العمل	0.446	0.106	0.446	**3.548	0.001
بناء الثقة	0.063	0.168	0.056	0.375	0.709

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (12)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (تفويض الصلاحية، التحفيز الذاتي ، بيئة العمل) من أبعاد التمكين الوظيفي لها تأثير في السلوك الابداعي من وجهة نظر العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة (2.092،3.348،3.548) على التوالي ، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي رفض الفرضية الصفرية التي تنص: لا يوجد أثر لأبعاد التمكين الوظيفي (تفويض الصلاحية، والمشاركة في إتخاذ القرار، والتحفيز الذاتي، وبيئة العمل، وبناء الثقة) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.05$) وقبول الفرضية الصفرية التالية "لا يوجد أثر للتمكين الوظيفي بأبعاده (المشاركة في اتخاذ القرار، بناء الثقة) على في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية" عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول رقم (13)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بمستوى السلوك الابداعي من خلال أبعاد التمكين الوظيفي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t *
بيئة العمل	0.66	*9.777	0.000
التحفيز الذاتي	0.71	*4.535	0.000
تفويض الصلاحية	0.79	*2.873	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد التمكين الوظيفي (تفويض الصلاحية، التحفيز الذاتي ، بيئة العمل) على السلوك الابداعي ، كما يتضح من الجدول رقم (13) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير بيئة العمل قد احتل المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (66%) من التباين في المتغير التابع، ويليه دخل متغير التحفيز الذاتي حيث فسر مع متغير بيئة العمل (71%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير

تفويض السلطة حيث فسر مع المتغيرات السابقة (79%) من التباين في السلوك الابداعي كمتغير تابع.

الاجابة على الفرضيات الفرعية

1. لا يوجد أثر لبعد (تفويض الصلاحية) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية عند مستوى دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$).

جدول رقم (14)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر بعد تفويض الصلاحية في السلوك الابداعي

أبعاد التمكين الوظيفي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
تفويض الصلاحية	0.260	0.124	0.208	*2.092	0.042

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($0.01 \geq \alpha$)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى($0.05 \geq \alpha$)

أظهرت النتائج المدرجة في الجدول رقم (14) أن تفويض الصلاحية كبعد من ابعاد التمكين الوظيفي له أثر في السلوك الابداعي في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، حيث بلغت قيمة ($T= 2.092$) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) ،وبالتالي تقبل الفرضية البديلة التي تنص : يوجد أثر لبعد (تفويض الصلاحية) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$).

2. لا يوجد أثر لبعد (المشـاركة في إتخاذ القرار) في السـلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

جدول رقم (15)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر بعد المشاركة في إتخاذ القرار في السلوك الابداعي

أبعاد التمكين الوظيفي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبية	مستوى دلالة t
المشاركة في إتخاذ القرار	-0.021	0.118	-0.023	0.179-	0.859

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

أظهرت النتائج المدرجة في الجدول رقم (15) أن المشـــــاركة في إتخاذ القرار كبعد من ابعاد التمكين الوظيفي ليس له أثر في السلوك الابداعي في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، حيث بلغت قيمة (T= -0.179) وهي قيمة غير معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).،وبالتالي ترفض الفرضـية البديلة التي تنص : يوجد أثر لبعد (المشـاركة في إتخاذ القرار) في السـلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

3. لا يوجد أثر لبعد (التحفيز الذاتي) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية عند مستوى دلالة إحصائية (α ≤ 0.05).

جدول رقم (16)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر بعد التحفيز الذاتي في السلوك الابداعي

أبعاد التمكين الوظيفي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
التحفيز الذاتي	0.353	0.106	0.036	**3.348**	0.002

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α ≤ 0.01)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى((α ≤ 0.05)

أظهرت النتائج المدرجة في الجدول رقم (16) أن التحفيز الذاتي كبعد من ابعاد التمكين الوظيفي له أثر في السلوك الابداعي في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، حيث بلغت قيمة (T= 3.347) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05)، وبالتالي ترفض الفرضية البديلة التي تنص : يوجد أثر لبعد (التحفيز الذاتي) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05).

4. لا يوجد أثر لبعد (بيئة العمل) في السـلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشـيط السـياحة الأردنية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

جدول رقم (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر بعد بيئة العمل في السلوك الابداعي

أبعاد التمكين الوظيفي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
بيئة العمل	0.446	0.106	0.446	3.548**	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.01$)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

أظهرت النتائج المدرجة في الجدول رقم (17) أن بيئة العمل كبعد من ابعاد التمكين الوظيفي له أثر في السلوك الابداعي في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، حيث بلغت قيمة (T= 3.548) وهي قيمة معنوية عند مسـتوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي تقبل الفرضـية البديلة التي تنص : يوجد أثر لبعد (بيئة العمل) في السـلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشـيط السـياحة الأردنية عند مسـتوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

5. لا يوجد أثر لبعد (بناء الثقة) في السـلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشـيط السـياحة الأردنية عند مستوى دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$).

جدول رقم (18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر بعد بناء الثقه في السلوك الابداعي

أبعاد التمكين الوظيفي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
بناء الثقة	0.063	0.168	0.056	0.375	0.709

1. * ذات دلالة إحصائية على مستوى($0.01 \geq \alpha$)
2. ** ذات دلالة إحصائية على مستوى($0.05 \geq \alpha$)

أظهرت النتائج المدرجة في الجدول رقم (18) أن بناء الثقة كبعد من ابعاد التمكين الوظيفي ليس له أثر في السلوك الابداعي في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، حيث بلغت قيمة (T= 0.375) وهي قيمة غير معنوية عند مسـتوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، وبالتالي ترفض الفرضـية البديلة التي تنص: بوجد أثر لبعد (بناء الثقة) في السـلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشـيط السياحة الأردنية عند مستوى دلالة إحصائية ($0.05 \geq \alpha$).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والإستنتاجات والتوصيات

(5−1) مناقشة نتائج الدراسة

(5−2) الإستنتاجات

(5−3) التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج في ضوء أسئلة الدراسة للوصول الى الإستنتاجات والتوصيات

(5-1) مناقشة نتائج الدراسة

أولاً: مناقشة نتائج أسئلة الدراسة

أ. مناقشة نتائج السؤال الأول والذي ينص على "**ما مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية؟**".

أثبتت نتائج الدراسة أن مستوى إدراك العاملين لجميع أبعاد التمكين التي شملتها الدراسة (بعد تفويض السلطة، بعد المشاركة في إتخاذ القرار، بعد التحفيز الذاتي، بعد بيئة العمل، بعد بناء الثقة) كانت مرتفعه وإيجابية، حيث بلغ المتوسط الكلي لإجابات أفراد عينة الدراسة ما قيمته (3.54%) وإنحراف معياري مقدارة (1.1)، حيث جاء بعد التحفيز الذاتي ليحتل أعلى متوسط حسابي بقيمة (3.64%)، وإنحراف معياري (1.09)، وهذا من شأنه يؤدي من بشعور العاملين بالرضا الوظيفي وبالتالي يستثيرهم نحو زيادة الأداء، وفي حين إحتل بعد بناء الثقه بأقل مستوى بمتوسطً حسابي مقداره (3.44) وإنحراف معياري قيمته (1.07)، مما يدلل على ان هذا البعد بحاجه الى تعزيز وتنمية بصورة أكبر، وفي المحصله لابد من المحافظه على هذه الابعاد لدى العاملين في الهيئة والعمل على تعزيزها من خلال البحث عن أبعاد اخرى لم يشملها مخطط الدراسة.

1. مناقشة نتائج بعد تفويض الصلاحية كأحد أبعاد التمكين الوظيفي

أشارت نتائج الدراسة الى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن بعد تفويض الصلاحية كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي ما قيمته (3.05) والإنحراف المعياري ما قيمته (1.21)، وهذه النتيجة تشير الى ان هذا البعد بحاجه الى عنايه أكبر من قبل المسؤولين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، من حيث يعملون على توسيع نطاق السُلطة بشكل أكبر.

2. مناقشة نتائج بعد المشاركة في إتخاذ القرار كأحد أبعاد التمكين الوظيفي

أشارت نتائج الدراسة الى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد المشاركة في إتخاذ القرار كانت مرتفعه، حيث بلغ المتوسط الكلي لها ما مقداره (3.51) والإنحراف المعياري (1.11)، وهذا يدلل على أن مستوى المشاركة في إتخاذ القرار لدى هيئة تنشيط السياحة الأردنية كان جيداً ولابد من المحافظه على هذا المستوى وتدعيمه.

3. مناقشة نتائج بعد التحفيز الذاتي كأحد أبعاد التمكين الوظيفي

أشارت نتائج الدراسه الى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد التحفيز الذاتي كانت مرتفعه، حيث بلغ المتوسط الكلي لها ما مقداره (3.61) والإنحراف المعياري (1.09)، وهذا يدلل على ان مستوى التحفيز الذاتي لدى هيئة تنشيط السياحة الأردنية كان جيداً مع ضرورة التنويع في هذه الحوافز.

4. مناقشة نتائج بعد بيئة العمل كأحد أبعاد التمكين الوظيفي

أشارت نتائج الدراسه الى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد بيئة العمل كانت مرتفعه، حيث بلغ المتوسط الكلي لها ما مقداره (3.55) والإنحراف المعياري (1.05)، وهذه النتيجة تشير الى ان بيئة العمل لدى هيئة تنشيط السياحة الأردنية معافيه وسليمه.

5. مناقشة نتائج بعد بناء الثقة كأحد أبعاد التمكين الوظيفي

أشارت نتائج الدراسه الى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد بناء الثقه كانت متوسطاُ، حيث بلغ المتوسط الكلي لها ما مقداره (3.44) والإنحراف المعياري (1.06)، وهذه النتيجة تشير الى ضرورة الاهتمام بهذا البعد والعمل على تعميق وتعزيز بناء الثقه بين العاملين على كافة المستويات الادارية في هيئة تنشيط السياحه الاردنية، وهذا من شأنه يتطلب وضع الخطط الإستراتيجية التي تساهم في تدعيم بناء الثقه وتنميتها بشكل اكبر في الهيئة.

ب. مناقشة نتائج السؤال الثاني والذي ينص على "**ما مستوى ممارسة العاملين للسلوك الإبداعي في هيئة تنشيط السياحة الأردنية؟**".

أشارت نتائج الدراسه الى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن متغير السلوك الابداعي كان مرتفعاُ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لفقرات هذا المتغير ما مقداره (3.60)، والإنحراف المعياري (1.07)، وهذه النتيجه ايجابية لذلك لابد من إدامتها والبحث عن مجالات اخرى تعزز من مستواها لدى هيئة تنشيط السياحه الاردنية، وبالتالي تشجع على تحفيز الأفكار الابداعيه لدى العاملين.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بإختبار الفرضيات

أ. مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية والتي تنص على"**لا يوجد أثر لأبعاد التمكين الوظيفي (تفويض الصلاحية، المشاركة في إتخاذ القرار، التحفيز الذاتي، بيئة العمل، بناء الثقة) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية عند مستوى دلاله ($\alpha \leq 0.05$)**".

تبين وجود أثر دال إحصائياً بين أبعاد التمكين الوظيفي التالية (تفويض الصلاحية، التحفيز الذاتي، وبيئة العمل) و السلوك الإبداعي، حيث أن هذه الأبعاد فسرت ما نسبته (79%) من التباين في السلوك الإبداعي في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، ولم يوجد أثر لبعدي المشاركة في إتخاذ القرار وبناء الثقه على السلوك الإبداعي، وهذا يؤكد دور وأثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي، وهذه النتيجة إتفقت هذة النتيجة مع دراسة (راضي، 2010) والتي برهنت نتائجها وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الوظيفي مع متغيرات إبداع العاملين، كذلك إتفقت مع دراسة (المبيضين والطراونة، 2011) والتي جاء فيها ان هنالك اثر ذي دلاله احصائية لمجالات تمكين العاملين في السلوك الابداعي، وكل هذة النتائج تشير الى وجود علاقة ايجابية بين التمكين الوظيفي وإبداع العاملين.

ب. **مناقشة الفرضيات الفرعية المنبثقه عن الفرضية الرئيسية**

1. الفرضية الفرعية الأولى (HO1): "**لا يوجد أثر لبعد تفويض الصلاحية في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية عند مستوى دلاله إحصائية ($0.05 \leq \alpha$)**". إذ تبين أن تفويض الصلاحية كبعد من أبعاد التمكين الوظيفي له أثر في السلوك الإبداعي في هيئة تنشيط السياحة الاردنية، حيث بلغت قيمة ($T= 2.092$) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية (α $0.05 \leq$)، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة، وهذة النتيجة تتفق تماماً مع دراسة المبيضين،

والطراونة (2011) التي أشارت بأن العاملين في البنوك التجارية يمارسون التمكين الوظيفي بدرجة متوسطة، كما ان هنالك سلوك ابداعي لدى العاملين بدرجة متوسطة، اضف لذلك اشارت بوجود اثر ذي دلاله احصائية بمجال تفويض السلطة في السلوك الابداعي. من هنا يرى الباحث بأن تفويض السلطة كاحد ابعاد التمكين الوظيفي بنمي القدرات الابداعيه لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأأردنية.

2. الفرضية الفرعية الثانية (HO2): **"لا يوجد أثر لبعد المشاركة في إتخاذ القرار في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية عند مستوى دلاله إحصائية ($0.05 \leq \alpha$)"**. حيث أشارت نتائج الدراسة أن المشاركة في اتخاذ القرار حيث بلغت قيمة ($T= 0.179-$) وهي قيمة غير معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية ($0.05 \leq \alpha$)، وبالتالي ترفض الفرضية البديلة التي تنص : يوجد أثر لبعد (المشاركة في إتخاذ القرار) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$)، وعلية يمكن تفسير ذلك أن مشاركة العاملين في إتخاذ القرار أو إيجاد الحلول البديله من اجل مواجهة الصعوبات والمشكلات والمعوقات التي قد يواجهها العاملون في هيئة تنشيط السياحة الاردنية هي مشاركة تكاد تكون صورية وليست حقيقية، حيث لا تؤدي الى زيادة ثقة العاملين انفسهم، وبالتالي يزيد من دافعيتهم لانجاز الاعمال بكفاءه عالية، وبالتالي يصبح لهم دور محوري في تنمية السلوك الابداعي لديهم، ناهيك عن ان الباحث يعتقد بأن عملية اتخاذ القرار بهيئة تنشيط السياحة الاردنية لا يسير بتشاركية ضمن فريق عمل واحد منسجم ومتكامل سعياً من الجميع الى زيادة الثقه وعمليات الاتصال بين كافة المستويات الادارية والموظفه، الامر الذي ينمي من هذه السلوكات الابداعيه التي تساعد على تطوير الخدمات المقدمه من هيئة تنشيط السياحة الاردنية في المحصله، وعليه فإن هذه النتيجة لا تتفق مع دراسة المبيضين، والطراونة (2011) التي أشارت وجود

علاقة أثر ذي دلاله احصائية لبعد المشاركة في إتخاذ القرار في السلوك الابداعي للعاملين في البنوك التجارية الاردنية، وهنا يرى الباحث بأن تمكين العاملين في هيئة تنشيط السياحة الاردنية في عملية اتخاذ القرارات بانواعها ينمي في تنمية سلوكات ابداعيه لدى هؤلاء العاملين وبالتالي يزيد من قدرتهم على التطوير والتغير في الهيئة، والتوجه نحو الريادة والتميز. مما سبق يرى الباحث بضرورة أن تسعى هيئة تنشيط السياحة الاردنية بشكل حثيث بتفعيل هذا البعد، بحيث يتم إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار، زبالتالي يزيد من دافعيتهم في العمل والمبادره بإنتاج الأفكار الإبداعيه.

3. الفرضية الفرعية الثالثة (HO3): "**لايوجد أثر لبعد التحفيز الذاتي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية عند مستوى دلاله إحصائية (α ≤ 0.05)**". حيث أشارت أن التحفيز الذاتي كبعد من ابعاد التمكين الوظيفي له أثر في السلوك الابداعي في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، حيث بلغت قيمة (T= 3.347) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية (α ≤ 0.05)، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة، وهذة النتيجة تتفق مع دراسة راضي (2010)، التي أشارت ان هنالك علاقة بين التمكين الوظيفي وابداع العاملين، بالاضافه الى وجود دعم جزئي لعلاقات التمكين الوظيفي مع اغلب متغيرات ابداع العاملين وفيما يخص بعد التحفيز بالتحديد، حيث يرى الباحث بأن التحفيز يقود الى اشباع حاجات ورغبات العاملين وبالتالي الرضا الوظيفي لديهم مما يؤهلهم الى إطلاق أفكار إبداعيه تزيد من دافعيتهم للعمل وزيادة الأداء.

4. الفرضية الفرعية الرابعة (HO4): "**لا يوجد أثر لبعد بيئة العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية عند مستوى دلاله إحصائية (α ≤ 0.05)**". حيث أشارت نتيجة الدراسة أن بيئة العمل كبعد من ابعاد التمكين الوظيفي له أثر في السلوك الابداعي في هيئة تنشيط

السياحة الأردنية، حيث بلغت قيمة (T= 3.548) وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية (α ≤ 0.05)، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة، وهذة النتيجة تتفق بصورة جزئية مع دراسة (Ferdowsian, 2008) والتي خلصت الى بعض النتائج التي تشير الى ان تشكيل فرق العمل وتمكينها من شأنه ان يساعد على تحقيق نتائج تعزز القدرة التنافسية لشركة مثل زيادة الانتاجية والفاعلية، بالاضافة الى ان التمكين يساعد على خفض مستوى الارهاق عند العاملين وبالتالي يرفع من معنوياتهم ويزيد من انتاجيتهم، كما اوصت الدراسة الى تطبيق الاساليب الجديدة مثل التمكين الوظيفي الذي يحد من الاخفاقات داخل الشركة وبالتالي يصبح له اهمية بالغه في الابداع، وعليه يرى الباحث بأن المناخ التنظيمي في بيئة العمل لدى هيئة تنشيط السياحة الاردنية حاجه ملحه لإحتضان الإبداع والمبدعين. ومن هنا نؤكد على توفر بيئة العمل السليمة التي تعزز الفكر الابداعي الفردي والجماعي لدى العاملين، وعليه لابد لهيئة تنشيط السياحة الاردنية بأن تقوم بمراجعة دقيقة لمقومات بيئتها التنظيمية بهدف الوقف على نقاط الضعف التي تواجهها.

5. الفرضية الفرعية الخامسة (HO5): "**لا يوجد أثر لبعد بناء الثقة في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية عند مستوى دلاله إحصائية (α ≤ 0.05)**". حيث أشارت نتائج الدراسة أن بناء الثقة كبعد من ابعاد التمكين الوظيفي ليس له أثر في السلوك الابداعي في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، حيث بلغت قيمة (T= 0.375) وهي قيمة غير معنوية عند مستوى الدلالة إحصائية (α ≤ 0.05)، وبالتالي ترفض الفرضية البديلة التي تنص: يوجد أثر لبعد (بناء الثقة) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية عند مستوى دلالة إحصائية (α ≤ 0.05).

ويمكن تفسير ذلك بأن المناخ التنظيمي في هيئة تنشيط السياحة الاردنية لا يسمح بترسيخ وتطبيق مفهوم

الثقه التنظيمية فكرياً وعملياً من خلال تشجيع العاملين لتقبل ونشر هذا المفهوم بإستخدام وتعزيز آليات وأساليب التحفيز كحضور المؤتمرات والندوات والبرامج التدريبية التي من الممكن ان تؤدي الى قبول فكرة التمكين الوظيفي، وكذلك يعتقد الباحث ان الثقافه التنظيميه في هيئة تنشيط السياحة الاردنية لا تركز على بناء الثقه التنظيمية التي لها اثر ايجابي على مفهوم بناء الثقه لدى العاملين، وعليه فإن هذه النتيجة لا تتفق مع دراسة عريقات (2009) والتي تفيد بأن زرع الثقة بين العاملين والإدارة في منظمات الاعمال يتم من خلال تبني مفهوم التمكين وبالتالي يزيد من قدرة التفكير الابداعي لديهم. كذلك تتفق جزئياً مع دراسة الرميحي (2011)، والتي اشارت بوضوح ان مستوى الثقة لدى العاملين في المراكز الصحية الحكومية في مملكة البحرين كانت مرتفعه وايجابية، كذلك بينت الدراسة ان هنالك علاقة ذات دلاله احصائية بين ابعاد التمكين الوظيفي وبين مجالات بناء الثقة التنظيمية لدى العاملين في تلك المراكز، وعليه يرى الباحث بأن بناء ثقافة تنظيمية داخل هيئة تنشيط السياحة الاردنية سيعزز من السلوكات الابداعيه لدى العاملين ويعمل على تنمية مهارات حل المشاكل بأسلوب الابداعي.

جدول رقم (19)

نتائج اختبار الفرضيات

الرقم	الفرضية	النتيجة
الفرضية الرئيسية	لا يوجد أثر لأبعاد التمكين الوظيفي (تفويض الصلاحية، المشاركة في إتخاذ القرار، التحفيز الذاتي، بيئة العمل، بناء الثقة) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية عند مستوى دلاله إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).	
الفرضية الفرعية الأولى	لا يوجد أثر لبعد تفويض الصلاحية في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية عند مستوى دلاله إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).	رفض
الفرضية الفرعية الثانية	لا يوجد أثر لبعد المشاركة في اتتخاذ القرار في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية عند مستوى دلاله إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).	قبول
الفرضية الفرعية الثالثة	لا يوجد أثر لبعد التحفيز الذاتي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية عند مستوى دلاله إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).	قبول
الفرضية الفرعية الرابعة	لا يوجد أثر لبعد بيئة العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية عند مستوى دلاله إحصائية ($0.05 \leq \alpha$).	قبول
الفرضية الفرعية الخامسة	لا يوجد أثر لبعد بناء الثقة في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية عند مستوى دلاله إحصائية ($0.05 \leq \alpha$).	رفض

(2-5) الإستنتاجات

1. وجود تأثير معنوي لأبعاد التمكين الوظيفي التي شملتها الدراسة في السلوك الإبداعي للعاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية، وهذا ما أشارت له نتائج الدراسة، حيث أكدت على هذه التأثيرات بصفه مباشرة.
2. أظهرت نتائج الدراسة محدودية إستجابة السلوك الإبداعي للعاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية لبعض أبعاد التمكين الوظيفي التي شملتها الدارسة مثل (بناء الثقة، والمشاركة في إتخاذ القرار) الأمر الذي يعني صعوبة تعميم النتائج ما بين التمكين الوظيفي والسلوك الإبداعي.
3. يدركون العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية أهمية توفر أسلوب التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفه لتكوين الأفكار الإبداعية.

(3-5) توصيات الدراسة

1. التركيز على جانب التحفيز الذاتي وأخذه بعين الإعتبار عند إستهداف السلوك الإبداعي.
2. تفويض الصلاحيات يساعد على تمكين المديرون في تحفيز العاملين والاهتمام بإعتماد المرونه للتأثير على السلوك الإبداعي في جميع الوزارات والمؤسسات والهيئات.
3. إعتماد التمكين الوظيفي أسلوباً لإدارة هيئة تنشيط السياحة الأردنية وذلك للتعمق بهذا الجانب، نظراً لأهميته في توجيه سلوك العاملين نحو الإبداع .

4. إمكانية الإستفادة من فقرات الإستبانه عن التمكين الوظيفي والسلوك الإبداعي للعاملين لإعداد برامج تدريبية تساهم في نشر المعرفة للقيادات العليا في الهيئة وتحفيزهم من خلال التركيز على بعدي تفويض الصلاحية وبناء الثقة للعاملين من أجل العمل على زيادة مستوى الإبداع للعاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية.

5. الحاجه الى إهتمام الإدارة العليا في هيئة تنشيط السياحة الأردنية بالعاملين المبدعين ذوي الأفكار الخلاقة بدعمهم مادياً وإعتبارياً.

6. يقترح الباحث إختبار إنموذج الدراسات في مؤسسات حكومية وخاصة مستقبلاً.

7. إجراء بحوث مقارنة بين هيئة تنشيط السياحة الاردنية كمؤسسه شبه حكومية (مختلطه) والمؤسسات الحكومية الاردنية الاخرى فيما يتعلق بأثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي، من أجل تعميم الفائدة العلمية المستوحاه من المفاهيم الادارية الحديثة.

المراجع

المراجع باللغة العربية

1. أبو السالم، مراد سعيد (2006)، العلاقة بين أبعاد تصميم العمل السلوكي الإبداعي للعاملين في المنظمات الصناعية في العراق، **مجلة دراسات** ، الجامعة الأردنية المجلد 39 ، العدد 13.

2. إسحاق، أثير حسو (2012)، دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداعي الإداري في المنظمات الصناعية، **مجلة جامعة تكريت**، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد-26، المجلد-8.

3. أفندي، عطية حسين (2003)، **تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر**، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

4. البشابشة، سامر (2008)، أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سُلطة منطقة العقبة الإقتصادية الخاصة، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، المجلد 5، العدد 2.

5. التميمي، إياد فاضل (2004)، السلوك الإبداعي وأثره في الميزة التنافسية، **مجلة البصائر**، جامعة مؤته، المجلد 8، العدد 1.

6. الجميلي، مطر بن عبد المحسن (2008)، **الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى.** رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

7. الحوامده، نضال، المعايطة، سالم، (2005)، أثر دوافع الإلتحاق بالعمل بالسلوك الإبداعي لدى المشرفين في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، **مجلة المنارة**، جامعة آل البيت، المجلد11، العدد 2 .

8. الخاجة، فاطمة، (2006)، **أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين مع دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الإتحادية لدولة الإمارات العربية المتحدة**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية .

9. الدوري، زكريا مطلك، وصالح، أحمد علي (2008)، **إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة**، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

10. الربضي، تمارا عيسى، (2009)، **تمكين العاملين وأثره على الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة المستقلة في الاردن**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الاردن.

11. الرميحي، تهاني، (2011)، **التمكين الوظيفي وأثرة في الثقة التنظيمية لدى العاملين في المراكز الصحية الحكومية في مملكة البحرين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دلمون، البحرين.

12. الرويلي، أنور عنان (2004)، أثر السمات الشخصية في إستخدام تكنولوجيا المعلومات في الأجهزة المركزية للإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية، **المجلة العربية للإدارة، (9).**

13. السالم، مؤيد (1999)، العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين. **مجلة العلوم الإدارية،** 26 (1).

14. السجاري، عبد الرزاق يعقوب يوسف، (2012)، **أثر إستخدام تكنولوجيا المعلومات على السلوك الابداعي لدى العاملين في المؤسسات المالية التجارية في الكويت**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دلمون، البحرين .

15. الصيرفي، محمد عبدالفتاح (2003)، **مفاهيم إدارية حديثة**، ط1، الدار العلمية الدولية، عمان.

16. الضمور، صفاء يوسف (2009)، العوامل المؤثرة على التمكين الاداري، تصورات العاملين في مراكز الوزارات الاردنية، **مجلة دراسات العلوم الادارية** ، المجلد 36 ، العدد 1 .

17. العبيدين، بثينة (2004)، **العلاقة بين التمكين الاداري وخصائص الوظيفة في كل من شركة مصانع الاسمنت الاردنية ومؤسسة الموانى الاردنية**، رسالة ماجستير، جامعة مؤته.

18. العتيبي، سعد بن مرزوق (2005)، **افكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية (ورقة عمل)**، الملتقى السنوي العاشر لادارة الجودة الشاملة، الخبر من 17-18 ابريل .

19. العتيبي، سعد بن مرزوق (2005) **جوهر تمكين العاملين، ورقة مقدمة الى الملتقى السنوي العاشر لادارة الجودة الشاملة، الخبر 17–18 أبريل 2005، كلية العلوم الإدارية**، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.

20. العجمي، سعود فهد (2002)، **اثر التمكين على الانتاجية في الشركات المساهمة العامة**، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، الاردن .

21. العمري، محمد بن سالم سهيل (2006)، لمتيرات التنظيمية والوظيفية وعلاقتها بالتمكين الاداري بالتطبيق على جهاز شرطة عمان السلطانية، رسالة ماجستير، القاهرة، اكاديمية السادات للعلوم الادارية.

22. العميان، محمود (2002)، **السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال**، عمان، دار وائل للنشر.

23. العميان، محمود سلمان (2005)، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر، ط2، عمان.

24. العنقري، غادة (2003)، **علاقة السلوك القيادي بالابداع الاداري للمرؤوسين: دراسة استطلاعية على موظفي الاجهزة الحكومية في مدينة الرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود.

25. الغزاوي، نجم والنصير، طلال (2011)، أثر الابداع الاداري على تحسين مستوى أداء ادارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الاردنية، **المؤتمر الدولي للابداع والتغيير التنظيمي**، الجزائر، (www.iefpedia.com).

26. الفياض، محمود (1995)، **أثر أنماط القيادي على الابداع الاداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية.

27. القاق، تحرير محمود (2005)، **اثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على السلوك الابداعي للمرؤوسين في القطاع المصرفي التجاري في الأردن**، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمان العربية :عمان الاردن .

28. القريوتي، محمد قاسم(2000)، **السلوك التنظيمي**، ط3، عمان: دار الشروق للنشر.

29. القطاونة، منار ابراهيم (2000)، **المناخ التنظيمي واثره في السلوك الابداعي**، دراسة ميدانية للمشرفين الاداريين في الوزارات الاردنية، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاردنية، عمان ، الاردن .

30. اللوزي، موسى (1999)، **التطوير التنظيمي**، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، دار وائل للنشر، عمان.

31. المبيضين، محمد، والطراونة، محمد (2011)، **أثر التمكين الإداري لدى العاملين في البنوك التجارية الاردنية**، كلية إدارة الاعمال، جامعة الزيتونة، المجلد-38، العدد-2.

32. المدهون، موسى توفيق(1999) نموذج مقترح لتمكين العاملين في المنشآت الخاصة كأداه لإدارة الجودة الشاملة. **مجلة جامعة الملك عبدالعزيز**. الإقتصاد والإدارة، المجلد(13)، العدد (2) ص ص73-95.

33. المسدي، عادل عبدالمنعم (2003)، أثر تمكين العاملين في وظائفهم على دافعيتهم للإنجاز، **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلة العلمية الأربعون**، العدد الثاني، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس، سبتمبر 2003.

34. المطيري، سعود (2007)، **أثر التفويض على فعالية أداء الموظفين التنظيمية في الوزارات السعودية**، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.

35. المعاني، أيمن عواد و أخو رشيدة، عبدالحكيم عقلة (2004)، التكين الاداري وآثاره في ابداع العاملين في الجامعة الاردنية: دراسة ميدانية تحليلية، **المجلة الاردنية في ادارة الاعمال**، المجلد 5، العدد 2، 234-258.

36. المغربي، عبدالحميد (2005)، **الإدارة ووظائف المديرين في منظمات القرن الحادي والعشرين،** المنصورة، المكتبة العصرية، ص3.

37. المغربي، عبدالحميد (2007)، **كتاب المهارات اللوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**، ط1، ص 93–100.

38. اندراوس، رامي جمال، ومعايعة، عادل سالم (2008) **الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات.** الأردن: عالم الكتب الحديثة.

39. ثابت، ريهام عصمت محمود (2010) **إدراك الإدارة العليا لأهمية تمكين العاملين في المؤسسات الحكومية الخدمية مع دراسة ميدانية على هيئة التأمين الصحي في مصر**، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية: جامعة القاهرة.

40. جواد، عباس حسين وحسين، عبدالسلام (2007)، أثر استراتيجية التمكين في تنشيط راس المال الفكري، دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة، **المجلة العراقية للعلوم الادارية**، جامعة كربلاء، المجلد الرابع، العدد السادس عشر،1–57.

41. حافظ، إجلال عبدالمنعم وأخرون (2006)، **مبادئ إدارة الأعمال**، القاهرة، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس.

42. حريم، شاكر، الخشالي، حسين (2008)، تمكين العاملين واثره في فاعلية الجماعة، دراسة ميدانية في الشركات الانشائية الاردنية ، **المجلة الاردنية في ادارة الاعمال** ، العدد 1 .

43. حسن، سارة صبحي محمد (2008)، **أثر إختلاف الأنماط القيادية على درجة تمكين العاملين**، رسالة ماجستير. كلية التجارة: جامعة القاهرة.

44. خطاب، عايد سيد والمبيض وآخرون (2006)، **إدارة الموارد البشرية**، القاهرة، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس.

45. راضي، جواد محسن (2010)، التمكين الاداري وعلاقته بابداع العاملين، دراسة ميدانية على عينة من موظيفن كلية الادارة والاقتصاد في جامعة القادسية، العراق، **مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية**، المجلد(12)، العدد (1).

46. دكروري، شيماء مصطفى (2010) **التمكين كمدخل لتطوير أداء العاملين في المنظمات غير الحكومية مع التطبيق على بعض المنظمات العاملة في مجال التنمية في محافظة القاهرة**. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.

47. عارف، عالية (2004)، **تمكين العاملين ومتطلبات التطبيق في المنظمات العامة المصرية**، رسالة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.

48. عبيد، خولة خميس (2003)، **أثر الثقافة التنظيمية على تمكين الأفراد**، القاهرة، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس.

49. عريقات، أحمد يوسف (2009) **دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال**، ورقة مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي السابع "تداعيات الأمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال: التحديات– الفرص–الآفاق، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، بجامعة الزرقاء، الأردن.

50. فرنش، وندل، وجونير، سيسل (2000)، **تطوير المنظمات: تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة،** ترجمة الهندي، وحيد بن أحمد، الرياض: معهد الادارة العامة، الكتاب الاصلي منشور.

51. فلاق، محمد، وبن نافلة، قدور (2011)، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الاردنية، **مجلة البصائر، مجلة علمية محكمة،** المجلد (12)، العدد الاول.

52. مريزيق، عدمان (2009)، علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بضغوط العمل في المؤسسات الجامعية، **مجلة علوم انسانية السنة السادس،** العدد 40.

53. ملحم، يحيى سليم (2006) **التمكين مفهوم إداري معاصر**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1.

54. ملحم، يحيى سليم (2009) **التمكين مفهوم إداري معاصر**، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. الطبعة الثانية.

55. وادي، رشدي (2006)، **دورة في مهارات التسويق،** غزة – فلسطين، جمعية المحاسبين والمراجعين القانونية.

المراجع باللغة الانجليزية

1. Bowen, David E., & Lawler, Edward E., 1992***, the empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When, Sloan Management review***, spring, PP. 31-39, by the Sloan Management Review Association, PP.291-302.
2. Carter, Tony, (2009). Managers Empowering Employees, ***American Journal of Economics and Business Administration,*** 1(2) 39-44**.**
3. David J .paper and Jeffrey. j. Johnson, (1997*). **A Theoretical Framework linking creativity empowerment and organization memory creative and innovation management***.6 (1) 32-44.
4. Ferdowsian, Mehran Charles, (2008). ***The Making of a Top-Performing Employee in the High-Technology Industry***. Ph.D. Dissertation University of Phoenix. Available: http://wwwlib.umi.com / Dissertation.
5. Franz, P. (2005). A Cross-Cultural Study of Employee Empowerment and Organization Justice. ***The Journal of Consumer Affairs,*** 35(1) 45.
6. Kirkman, Bradley L., Rosen, Benson, Tesluk, Paul E., and Gibson, Cristina B., 2004, ***The Impact of Team Empowerment on virtual Team Performance: The Moderating Role of Face-To-face Interaction***,
7. Knight- Turvey, Neal, 2006, ***Influencing Employee Innovation through Structural Empowerment Initiatives: The need to Feel empowered, Entrepreneurship Theory and practice***, PP.313-324.
8. Kreitner, R. & Kinichia, A. Cole, N. 2003***. Fundamentals of Organizational Behavior, First Canadian Edition, McGraw-Hill, Higher Education***.
9. Pastor, Joan. 1996, ***Empowerment: What it is and what is not, Empowerment in Organizations***, 4(2): 5-7.
10. Quinu, Kobert E. & Spreitzer, Gretchen M, 1997, ***the road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider***, Organization Dynamics, Autuman, 37- 49.
11. Spreitzer, Gretchen M., 1995, Psychological Empowerment in the work place: Dimensions, Measurement, and Validation, ***Academy of Management Journal***, Vol-38, No. 5, 1442-1465.

12. Spreitzer, Gretchen M., Noble, Deborah S., Mishra, & Aneil K., and Cooke, William N., 1999, ***Predicting process Improvement Team Performance in An Automotive Firm: Explicating the Roles of Trust and Empowerment, Research on Managing Group and Teams***, Vol. 2, 71-92.
13. Spreitzer, Gretchen. 2007. ***Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work, for chroming, Hand book of Organization Development***, Sage publications.

المواقع الإلكترونية

1. http://ar.visitjordan.com.

تاريخ الدخول للموقع 2015\10\02

الملاحق

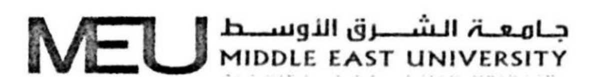
ملحق رقم (1) كتاب تسهيل مهمة

ملحق رقم (2) قائمة بأسماء المحكمين

ملحق رقم (3) الإستبانة

ملحق رقم (1)

كتاب تسهيل مهمة



جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
كلية الأعمال – مكتب العميد
Dean Office - Faculty of Business

التاريخ:2015/2/24

الرقم:ك.ع/1/خ/ 54

إلى من يهمه الامر

الموضوع / بحث علمي

نرجو التكرم من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب "عمر جهاد عبد الرحيم محمدية" بكل ما يحتاجه من مساعدة لإنجاز بحثه للحصول على درجة الماجستير والموسومة بالعنوان التالي "أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإداري لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية"، علماً بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

رئيس قسم إدارة الأعمال

د. عبد العزيز الشرباتي



هاتف: 4790222 9626+ فاكس: 4129613 9626 + ص.ب: 383، عمان 11831، الأردن
Tel: +9626 4790222 Fax: + 9626 4129613 P.O. Box 383, Amman 11831, Jordan
e-mail: info@meu.edu.jo website: www.meu.edu.jo

ملحق رقم (2)

قائمة بأسماء المحكمون لإستبانة الدراسة

الرقـــم	الاســم	التخصص	كلية	الجهة التي يعمل بها
1	أ.د. محمد النعيمي	إحصاء	أعمال	جامعة الشرق الأوسط
2	أ.د. ليث الربيعي	تسويق	أعمال	جامعة الشرق الأوسط
3	أ.د. طه الدليمي	مناهج لغه عربية	أعمال	جامعة العلوم الإسلامية
4	أ.د. خضير فريجات	إدارة أعمال	أعمال	الجامعة الهاشمية
5	د. أمجد طويقات	إدارة أعمال	أعمال	جامعة الشرق الأوسط
6	د. سالم المعايطة	إدارة عامه	_	وزارة البيئة الأردنية
7	د. مراد العطياني	أدارة أعمال	أعمال	جامعة الإسراء

ملحق رقم (3)

الإستبانة

السيد/ السيدة ....المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد

يقوم الباحث/ **عمر جهاد عبدالرحيم محمدية** بإعداد دراسة عن "**أبعاد التمكين وأثرها في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية**"، ويتطلب إتمام الدراسة الحصول على رأي سعادتكم فيما يتعلق ببعض الموضوعات نظراً لما لديكم من خبرة وممارسة عملية تتعلق بموضوع الدراسة.

وتتضمن قائمة الإستبانه المرفقة عدداًمن العبارات وتتمثل مشاركتكم في بيان درجة موافقتكم على كل منها ووضع علامة (√) تحت درجة الموافقة التي ترونها بعد القراءة المتأنية للعبارة.

أشكر لكم سلفاً حسن تعاونكم معنا في إستكمال الإجابة على فقراتها داعين الله أن يمدنا بتوفيقه وأن يمكننا جميعنا من عمل الخير لخدمة بلدنا العزيز

أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً

المحور الأول :الخصائص الديموغرافية يرجى وضع علامة (√) أمام الأختيار المناسب

1- الجنس

☐ **ذكر** ☐ **أنثى**

2- المؤهل العلمي

☐ **ثانوية فما دون** ☐ **دبلوم** ☐ **بكالوريوس** ☐ **دراسات عليا**

2- الخبرة الوظيفية

☐ **5 سنوات أو أقل** ☐ **6-10 سنوات**

☐ **11-15 سنة** ☐ **16-20 سنة**

المحور الثاني: التمكين الوظيفي

1- تفويض الصلاحية: يرجى وضع علامة (√) أمام الأختيار المناسب

ت	العبـــارات	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	تفوضني الهيئة صلاحيات كافية لإنجاز مهام وظيفتي.					
2	تثق الهيئة في قدرتي على أداء المهام الموكلة لي.					
3	لا يمارس رؤسائي الصلاحيات المفوضة الي خلال فترة التفويض.					
4	تمنحني الهيئة المرونة المناسبة للتصرف في أداء مهامي.					
5	توفر لي وظيفتي الفرصة لإتخاذ القرارات بإستقلالية.					

2- المشاركة في إتخاذ القرار: يرجى وضع علامة (√) أمام الأختيار المناسب

ت	العبـــارات	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	أشارك في حل بعض المشكلات بالهيئة في ضوء المتاح لي.					
2	أشارك في دور إيجابي في تحسين العمل داخل الهيئة.					
3	أمارس بعض الصلاحيات بالهيئة لتحقيق أهدافها.					
4	أشعر بأني عنصر فعال ومؤثر في الهيئة.					
5	تتوفر لي فرصة في الهيئة بالمشاركة في صنع القرارات.					

3- التحفيز الذاتي: يرجى وضع علامة (√) أمام الأختيار المناسب

ت	العبـــارات	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	تقدر الهيئة جهودي المبذولة في العمل.					
2	يسمح لي نظام العمل في الهيئة بالمشاركة في إتخاذ القرارات.					
3	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود التي أبذلها في العمل.					
4	أشعر بعدالة وموضوعية نظام الترقيات الوظيفية المعمول به في الهيئة.					
5	تعد كفاءة العاملين معياراً مهماً في نظام الترقيات.					

4- بيئة العمل: يرجى وضع علامة (√) أمام الأختيار المناسب

ت	العبـــارات	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	يسود مناخ تنظيمي يساعدني على إنجاز عملي بإتقان.					
2	توفر لي بيئة العمل متطلبات المشاركة في عملية إتخاذ القرار.					
3	تسمح لي الإدارة بتقديم أفكار جديدة في سبيل تطوير العمل.					
4	توفر لي الإدارة فرص للتدريب وتطوير مهارات العمل.					
5	تشجيع إدارة الهيئة العمل بروح الفريق الواحد في مواجهة المشاكل التنظيمية.					

5- بناء الثقة: يرجى وضع علامة (√) أمام الأختيار المناسب

ت	العبـــارات	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	أحرص على التعامل مع زملائي بروح الفريق.					
2	يتسم سلوك المدراء في الهيئة بالإنصاف والتعاون.					
3	أشعر بثقة كاملة في مهارات وأخلاقيات رئيسي المباشر.					
4	إذا إرتكبت أي خطأ فإن رئيسي المباشر يكون مستعد للمسامحه والنسيان.					
5	أستطيع أن أحدد بوضوح ما تتوقعة الإدارة العليا مني وما أتوقعه منها.					
6	الإدارة العليا في هيئة تنشيط السياحة موثوق بها.					

المحور الثالث: السلوك الإبداعي

يرجى وضع علامة (√) أمام الأختيار المناسب

ت	العبـــارات	أتفق تماماً	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق تماماً
1	أتحمل الشجاعة للقيام بإعمال إبداعية.					
2	أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.					
3	أرفض ما هو خاطئ وإن كان شائعاًفي الهيئة					
4	الخوف من الفشل يجعلني أتردد أحياناًفي إقتراح أفكار جديدة لتطوير العمل.					
5	أسعى إلى إيجاد طرق جديدة إكثر فاعلية لإنجاز العمل.					
6	أرى بأن التغيير ظاهرة طبيعية على الهيئة التكيف معه.					
7	أجرب الأفكار الجديدة البناءة ولا أحكم عليها مسبقاً.					
8	أرى بأن سياسة فرض الآراء على الآخرين تعرقل سير العمل.					
9	أحاول إقناع الآخرين بوجهة نظري والإفادة من أفكارهم.					
10	لدى القدرة على تطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.					
11	حينما تواجهني مشكلة في أثناء عملي أحاول التوصل إلى حل لها.					
12	أجمع وأحلل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلات قبل إتخاذ قرار بصددها.					